

Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**A ativação do sistema medo do subordinado no contexto do processo de gestão e
avaliação do desempenho: o caso SIADAP**

Diana Filipa Pereira Mota

Outubro, 2014

Dissertação de Mestrado apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora Catarina Brandão (FPCEUP).

Universidade do Porto
Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação

**A ativação do sistema medo do subordinado no contexto do processo de gestão e
avaliação do desempenho: o caso SIADAP**

Diana Filipa Pereira Mota

Outubro, 2014

Dissertação de Mestrado apresentada no Mestrado Integrado de Psicologia, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto, orientada pela Professora Doutora Catarina Brandão (FPCEUP).

Diana Filipa Pereira Mota
Presidente: Doutora Marina Guerra
Arguente: Doutora Anabela Rodrigues (IPAM Aveiro)
Orientadora: Doutora Catarina Brandão
Classificação: 17 valores

AVISOS LEGAIS

O conteúdo desta dissertação reflete as perspectivas, o trabalho e as interpretações do autor no momento da sua entrega. Esta dissertação pode conter incorreções, tanto conceptuais como metodológicas, que podem ter sido identificadas em momento posterior ao da sua entrega. Por conseguinte, qualquer utilização dos seus conteúdos deve ser exercida com cautela.

Ao entregar esta dissertação, o autor declara que a mesma é resultante do seu próprio trabalho, contém contributos originais e são reconhecidas todas as fontes utilizadas, encontrando-se tais fontes devidamente citadas no corpo do texto e identificadas na secção de referências. O autor declara, ainda, que não divulga na presente dissertação quaisquer conteúdos cuja reprodução esteja vedada por direitos de autor ou de propriedade industrial.

RESUMO

O processo de medição e gestão ativa do desempenho do trabalhador é visto, atualmente, como fundamental para o desenvolvimento e sobrevivência das organizações (Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004). No entanto, este processo continua a ser percebido como algo incômodo e com pouca utilidade, tanto para avaliadores como para avaliados (Mondy, Noe, & Premeaux, 2002), sendo caracterizado como um processo que provoca ansiedade e mal-estar nos trabalhadores (Coen & Jenkins, 2000).

O presente estudo tem como intuito descrever de que forma o processo de gestão e avaliação do desempenho está associado à ativação do sistema medo do subordinado. Com vista a alcançar o objetivo proposto, foram realizadas entrevistas, com recurso à Técnica dos Incidentes Críticos, a 15 participantes, pertencentes à categoria de avaliados da Administração Pública Portuguesa. Os resultados demonstram a existência de duas dimensões do processo de Gestão e Avaliação do Desempenho que estão associadas à ativação do sistema medo do subordinado: a avaliação do desempenho e a definição de objetivos. O subordinado reage à ativação do seu sistema medo através da adoção de três estratégias básicas de autoproteção do *self* – *fight*, *freeze* e *flight* –, sendo as estratégias de *fight* e *freeze* as dominantes. Aquando da ativação do sistema medo do subordinado, surgem pensamentos e sentimentos negativos. Foram identificadas consequências positivas, negativas e de mudança resultantes da ocorrência das situações críticas. As consequências negativas são as mais mencionadas, manifestando-se na relação com os colegas de trabalho e na relação com o supervisor. Os resultados deste estudo sugerem a necessidade de sensibilizar os responsáveis organizacionais para a ativação do sistema de autodefesa dos subordinados em dimensões específicas do processo de gestão e avaliação do desempenho, contribuindo para o bem-estar dos trabalhadores e, consequentemente, para o sucesso organizacional.

Palavras-Chave: Gestão e avaliação do desempenho, sistema medo, estratégias defensivas.

ABSTRACT

The measurement and active management of performance process of the employee is seen currently as critical for the development and survival of organizations (Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004). However, this process is still perceived as something inconvenient and of little use, for both evaluators and evaluated (Mondy, Noe, & Premeaux, 2002), being characterized as a process that causes anxiety and discomfort among workers (Coen & Jenkins, 2000).

This study has the main purpose to describe how the management and appraisal of performance process is associated with activation of the fear system of the subordinate. In order to achieve the proposed objective, interviews were conducted, using the Critical Incident Technique to 15 participants, belonging to the evaluated category of the Portuguese Public Administration. The results demonstrate the existence of two dimensions of the Management and Appraisal of Performance process that are associated with activation of the fear system of the subordinate: the evaluation of performance and the goal setting. The subordinate reacts to the activation of his fear system through the adoption of three basic strategies of self-protection - fight, freeze and flight - the strategies of fight and freeze are the dominant ones. Upon activation of the fear system of subordinate, negative thoughts and feelings arise. Positives, negatives and change consequences were identified resulting from the occurrence of the critical situations. The negatives consequences are the most mentioned, manifesting itself in relationship with co-workers and the relationship with the supervisor. The results of this study suggest the need to sensitize the organizations responsible for the activation of the self-defense of subordinates in specific dimensions of management and appraisal performance process, contributing to the well-being of workers and consequently to the organizational success.

Keywords: Management and appraisal of performance, system fear, defensive strategies.

RÉSUMÉ

Le processus de mesure et gestion active de la performance du travailleur est vu, de nos jours, comme étant fondamental pour le développement et la survie des organisations (Hartog, Boselie, & Paauwe, 2004). Cependant, ce processus continue à être vu comme quelque chose de gênant et avec peu d'utilité, aussi bien pour les évaluateurs comme pour les évalués (Mondy, Noe, & Premeaux, 2002), étant caractérisé comme un processus qui provoque de l'anxiété et mal-être chez les travailleurs (Coen & Jenkins, 2000).

Ainsi, cette étude a comme but décrire comment est-ce que le processus de gestion et évaluation de performance est associé à l'activation du système peur du subordonné. Afin de pouvoir atteindre l'objectif proposé, des interviews ont été réalisées, ayant eu recours à la Technique des Incidents Critiques, à 15 participants, appartenant à la catégorie des évalués de l'Administration Publique Portugaise. Les résultats démontrent l'existence de deux dimensions du processus de Gestion et Évaluation de la Performance qui sont associées à l'activation du système peur du subordonné: l'évaluation de performance et la définition des objectifs. Le subordonné réagit à l'activation de son système peur par moyen de trois stratégies de base d'autoprotection du *self* - *fight*, *freeze* et *flight* -, la *fight* et la *freeze* étant les dominantes. Lors de l'activation du système peur du subordonné, des pensées et sentiments négatifs ont lieu. Ont été identifiés des conséquences positives, négatives et de changement, résultantes de l'occurrence des situations critiques. Les conséquences négatives sont les plus mentionnées, notamment dans la relation avec les collègues de travail ainsi que dans la relation avec le superviseur. Les résultats de cette étude suggèrent la nécessité de sensibiliser les responsables organisationnels vers l'activation du système d'autodéfense des subordonnés dans des dimensions spécifiques du processus de gestion et évaluation de performance, contribuant pour le bien-être des travailleurs et, par conséquent, le succès organisationnel.

Mots-clés: Gestion et évaluation de performance, système peur, stratégies défensives.

Dedico este trabalho aos meus pais e irmãos, por todo o apoio, confiança e amor que sempre manifestaram.

AGRADECIMENTOS

Quero expressar o meu reconhecimento à Prof.^a Dr.^a Catarina Brandão pela sua generosa partilha de saberes, a sua disponibilidade e simpatia a cada reunião, o seu rigor e exigência crítica.

Aos meus pais e irmãos, por todo o apoio e amor que sempre manifestaram, funcionando como a minha base segura ao longo desta experiência de aprendizagem.

Uma outra referência, à minha amiga e colega de profissão Ana Silva, pelas palavras de apoio e incentivo sempre presentes ao longo deste percurso de cinco anos, que juntas concretizamos com sucesso.

Por último, uma palavra de especial apreço a todos aqueles que se disponibilizaram a colaborar nesta investigação e que tornaram possível a sua realização.

Um muito obrigada a todos!

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	1
PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	3
1. Contributos da Teoria da Vinculação no contexto de trabalho	3
1.1. Sistemas Comportamentais - o contributo do modelo TABELS	3
1.1.1. O sistema medo	5
1.2. Processos relacionais no contexto de trabalho	5
2. O processo de Gestão e Avaliação do Desempenho.....	8
2.1. Definição e objetivos da GAD.....	8
2.2. Os diferentes componentes do processo de GAD	9
2.2.1. Definição de Objetivos	10
2.2.2. Feedback, Orientação e Apoio.....	11
2.2.3. Avaliação do desempenho	11
2.2.4. Recompensas e Reconhecimento.....	12
3. A Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública Portuguesa	13
3.1. O SIADAP: definição e objetivos	13
3.2. Desafios da implementação do SIADAP na APP	15
PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO	17
4. Pertinência do estudo, Objetivo e Questões de Investigação	17
5. Método.....	18
5.1 Participantes	19
5.1.1. Processo de seleção dos participantes	19
5.1.2. Caracterização dos participantes	19
5.2 Técnica de Recolha de Informação.....	20
5.2.1. Protocolo da Entrevista.....	21
5.3 Procedimento	23
5.4 Técnica de Análise da Informação.....	24
6. Apresentação e discussão dos resultados.....	26
REFLEXÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
ANEXOS	51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Caracterização dos participantes do estudo.....	20
Tabela 2 – Componentes do processo de GAD da organização de pertença dos participantes.....	27
Tabela 3 – Dimensões do processo de GAD associadas à ativação do sistema medo do subordinado.....	28
Tabela 4 – Comportamento adotado pelo subordinado.....	30
Tabela 5 – Distribuição das estratégias defensivas por dimensões do processo de GAD identificadas.....	32
Tabela 6 – Pensamentos negativos associados à situação crítica.....	33
Tabela 7 – Sentimentos negativos associados à situação crítica.....	34
Tabela 8 – Desfecho da situação crítica.....	38
Tabela 9 – Impacto da vivência da situação crítica.....	39

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplos de unidades de registo codificadas na categoria “Processo de GAD”.....	27
Quadro 2 – Exemplos de unidades de registo codificadas na categoria “Comportamento adotado pelo subordinado na situação crítica”.....	31
Quadro 3 - Exemplos de unidades de registo codificadas na categoria de “Pensamentos associados à situação crítica”.....	33
Quadro 4 - Exemplos de unidades de registo codificadas na categoria de “Sentimentos associados à situação crítica”.....	35
Quadro 5 - Exemplos de unidades de registo codificadas na categoria “Desfecho da situação crítica”.....	38
Quadro 6 - Exemplos de unidades de registo codificadas nas subcategorias de “Impacto negativo” e “Mudança”.....	39

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Pedido de Colaboração
Anexo II – Protocolo da Entrevista
Anexo III – Sistema de Categorias

ÍNDICE DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GAD – Gestão e Avaliação do Desempenho

TABEIS – Theory of Attachment Based Exploratory Interest Sharing

SIADAP - Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública

APP – Administração Pública Portuguesa

IC – Incidente Crítico

INTRODUÇÃO

A gestão e avaliação do desempenho assume um papel cada vez mais importante no seio das organizações, pois informa decisões a nível de promoções e progressões na carreira, decisões sobre remunerações e recompensas e decisões a nível da própria desvinculação de colaboradores (Furnham, 2004). Contudo, a implementação destes sistemas nas organizações, apesar de constituir algo absolutamente vital para o desenvolvimento e sucesso das organizações, caracteriza-se por ser uma tarefa extremamente complexa e difícil (Hartog, Boselie, & Pauwe, 2004).

A gestão e avaliação do desempenho tem sido cada vez mais apontada como um contexto favorável à ocorrência de emoções negativas no trabalho, na medida em que é considerada como objeto de extrema insatisfação por parte dos trabalhadores (Coen & Jenkins, 2000). Este processo tem sido, usualmente, percecionado pelos trabalhadores como inadequado e injusto, podendo levar à destruição das relações no trabalho (Yam & Kluger, 2011).

Desta forma, compreende-se que o processo de gestão e avaliação de desempenho pode estar associado à ativação do sistema medo do subordinado. O sistema medo pode ser descrito como um sistema biológico comportamental inato, que determina a reação do ser humano quando este vivencia ou observa situações que reconhece como críticas, difíceis, problemáticas (LeDoux, 2000). O medo pode ser descrito como um estado emocional desagradável de apreensão ou tensão, acompanhado por sintomas de ativação fisiológica, tais como palpitações, dificuldades em respirar, tonturas, suores, sensações de calor e frio ou tremores, desencadeados por uma ameaça real ou antecipada (Baptista, 2000). Do ponto de vista das teorias das emoções, o medo é considerado como uma emoção básica, fundamental, discreta, presente em todas as idades, culturas, raças ou espécies (Barlow, 2002). Quando presente nos indivíduos, automaticamente são adotadas três estratégias básicas de autoproteção do *self*, referidas por LeDoux (2000) – *fight* (confrontar a fonte de perigo, por forma a defender-se), *flight* (optar pela fuga enquanto estratégia de defesa) e *freeze* (permanecer num estado de imobilidade ativa).

Com a realização deste trabalho, pretende-se descrever de que forma o processo de gestão e avaliação do desempenho, mais concretamente o Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública – SIADAP, está associado à ativação do sistema medo do subordinado. Desta forma, será possível contribuir para a definição de estratégias de intervenção que possam promover e facilitar a implementação e desenvolvimento do processo de gestão e avaliação do desempenho em contexto organizacional e assim diminuir

os efeitos negativos que a ativação do sistema medo no contexto de trabalho pode provocar no subordinado-avaliado.

Assim, o presente trabalho encontra-se dividido em duas partes centrais. Na primeira parte procede-se ao enquadramento teórico da investigação realizada: são apresentados os contributos da teoria da vinculação para a compreensão das dinâmicas em contexto de trabalho, particularmente o contributo do modelo TABEIS, apresentando-se especificamente o sistema medo; em seguida apresenta-se o conceito de gestão e avaliação do desempenho, os seus objetivos e os diferentes componentes que constituem este processo; por último, tenta-se conjugar as duas temáticas previamente apresentadas, debruçando-se concretamente sobre o contexto em estudo: o SIADAP. Na segunda parte é apresentada a metodologia seguida na concretização do estudo empírico; são apresentados os resultados da análise dos dados recolhidos, refletindo-se sobre os mesmos; e, por fim, apresenta-se as reflexões finais, identificando ainda algumas limitações e constrangimentos que foram surgindo ao longo deste processo de investigação.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Contributos da Teoria da Vinculação no contexto de trabalho

1.1. Sistemas Comportamentais - o contributo do modelo TABEIS

A teoria da vinculação explica a natureza e os efeitos de vínculos psicológicos que se formam nas principais relações interpessoais. Através de experiências e interações consistentes com um outro significativo, desenvolve-se um vínculo seguro, caracterizado pela confiança e crença na fiabilidade do outro. Em oposição, os vínculos inseguros são caracterizados por uma preocupação ansiosa com a proximidade (estilo de vinculação inseguro ansioso/ambivalentes) ou pela falta de confiança (estilo de vinculação inseguro evitante), que desenvolvem em resposta a experiências repetidas de comportamentos inconsistentes ou de rejeição (Ainsworth, 1978). Subjacente a estes estilos de vinculação existem modelos internos de trabalho, ou representações mentais, que contêm crenças e expectativas sobre a aceitação de si mesmo na relação e confiabilidade na relação com o outro (Bowlby, 1988).

Heard e Lake (1986, 1997) reconhecem a importância das ideias de Bowlby e propõem a Theory of Attachment Based Exploratory Interest Sharing (TABEIS), fornecendo assim uma explicação para o que se observa na interação entre um careseeker e um caregiver, conceptualizando o *self* como um sistema que interage com os outros sistemas. Sustentando a Theory of Attachment Based Exploratory Interest Sharing estão cinco sistemas orientados para objetivos que interagem entre si: (I) o sistema de careseeking; (II) o sistema de caregiving; (III) o sistema da partilha de interesses; (IV) o sistema afetivo e sexual; (V) e o sistema de autodefesa ou sistema medo. Cada um destes sistemas tem funções e objetivos diferentes. A função do careseeking é a procura de proteção ou encorajamento para continuar a explorar (o objetivo é chegar a um caregiver que possa fornecer isso). Por sua vez, o sistema de caregiving tem como intuito responder de forma a apoiar o desenvolvimento do careseeker. A função do sistema de partilha de interesses é repartir divertimento com outras pessoas que compartilham a mesma forma de pensar, num contexto em que as competências de autoestima possam ser desenvolvidas. A função do sistema afetivo e sexual é empenhar-se no prazer mútuo com alguém com quem exista um laço afetivo ou para o prazer próprio numa forma defensiva. A função do sistema de autodefesa é responder quando um dos outros

sistemas está ativo, mas não atinge o seu objetivo (a finalidade é manter o máximo de bem-estar).

Estes sistemas são interdependentes para desenvolver e manter a sensação de bem-estar e competência. Quando as metas de um ou mais dos cinco sistemas definidos pela TABEIS não são atingidas (particularmente as do sistema careseeking), pode ocorrer diminuição da sensação de bem-estar, negligência de autocuidados e cuidados com os outros, inibição da capacidade de exploração, e a pessoa que atua a partir do sistema de autodefesa, levada ao extremo, escolherá a sobrevivência do *self* (McCluskey, 2005).

Heard e Lake (1997) adicionaram ainda, posteriormente, mais dois sistemas à dinâmica: o ambiente interno, o qual pode funcionar como *supportive* ou *unsupportive*, e o ambiente externo que é acedido sempre que o apoio promovido pelo sistema interno se mostra insuficiente, podendo este ser também experienciado como *supportive* ou *unsupportive*.

Qualquer sistema conceptualizado pela TABEIS pode falhar o seu objetivo, sendo substituído por outros sistemas dentro da dinâmica. Por exemplo, o sistema de caregiving de um indivíduo é ativado quando é pedida ajuda por um careseeker. No entanto, se o careseeker apresenta-se de uma forma que provoca ansiedade no caregiver, este pode entrar em autodefesa, exibindo comportamentos de careseeker (Heard & Lake, 1997). Heard e Lake (1997) afirmam que se o careseeker não vê as suas necessidades atendidas, o padrão de comportamentos não se desliga e é infiltrado pela ativação do sistema de autodefesa ou sistema medo. Em seguida, expressa comportamentos evocados pela resposta do caregiver, que falha na amenização da dor do careseeker. O caregiver fica frustrado por não atingir o seu objetivo, instalando-se o mal-estar.

Se o caregiver não se ajustar afetivamente ao careseeker, este não se sentirá tranquilo, não tendo assim onde basear a sua confiança, que permitiria apoiá-lo na sua exploração pelos potenciais contextos de vida. Por outro lado, quando as necessidades do caregiver e do careseeker são satisfeitas, há alívio e satisfação (McCluskey, 2005).

Quando a procura de apoio é evocada, um indivíduo automaticamente usa o seu modelo representacional interno para prover memórias de situações análogas, nas quais ele experienciou apoio seguro, e depois junta o seu conhecimento à disponibilidade de caregivers. Se estes recursos internos forem insuficientes, é solicitado apoio externo.

Estes modelos internos de trabalho existem no presente, estão entrelaçados no passado e são direcionados para o futuro. São dimensões centrais da personalidade que moldam a forma como o sistema de vinculação se manifesta, ao direcionar os padrões de respostas cognitivas, emocionais e comportamentais relacionadas com a vinculação nos vários

contextos de vida (Fonseca, Soares & Martins, 2006), sendo essenciais para compreender a natureza das relações.

1.1.1. O sistema medo

O medo pode ser descrito como um estado emocional desagradável, que engloba uma perda de controlo, um sentimento de incerteza e uma perceção de possível dano pessoal ou evento indesejável (Fridja, 2008). Quando experienciado, o medo implica sentimentos subjetivos de apreensão e ameaça, bem como alterações fisiológicas associadas, tais como palpitações, dificuldades em respirar, tonturas, suores, sensações de calor e frio ou tremores (Baptista, 2000).

O sistema medo é definido por LeDoux (2000) como um sistema de comportamento defensivo, que deteta o perigo e produz reações que maximizam a probabilidade de sobreviver a uma situação perigosa, da maneira mais vantajosa possível. LeDoux (2000) afirma que, embora se possa chegar a ter consciência da operação do sistema defensivo, principalmente quando ele conduz a expressões do comportamento, o sistema medo opera independentemente da consciência. As interações entre o sistema defensivo e a consciência servem de base a sentimentos de medo, mas a função do sistema defensivo na vida, ou pelo menos a função que evoluiu para executar, é a sobrevivência frente ao perigo.

Segundo Heard, Lake e McCluskey (2009), o sistema medo gere a ameaça por si próprio. Desta forma, face a situações de perigo, os indivíduos adotam três estratégias básicas como forma de autoproteção: *flighting* (evitamento do perigo ou fuga), *freezing* (manter-se imóvel) e *fighting* (agressão defensiva), propostas por LeDoux (2000). A estratégia de *flighting* caracteriza-se por um comportamento de fuga do indivíduo ou a procura de um esconderijo; a estratégia de *freezing* remete para um estado de imobilidade ativa de tal modo violenta que o indivíduo pode ficar paralisado e, finalmente, a reação defensiva de *fighting* que diz respeito à adoção, por parte do indivíduo, de ações potencialmente destrutivas face à fonte de perigo, determinando um comportamento de ataque (Heard et al., 2009).

1.2. Processos relacionais no contexto de trabalho

A teoria da vinculação oferece uma estrutura relacional para o entendimento das relações de trabalho, que, embora amplamente utilizada no domínio das relações pessoais, raramente é aplicada em ambientes organizacionais (Game, 2008).

Investigações recentes sugerem que as interações sociais de adultos são guiadas tanto por modelos globais de trabalho como por modelos de relacionamento específico de si e do outro (Game, 2008). Modelos globais de si e do outro representam toda a história de relacionamentos de uma pessoa, podendo servir como modelos padrão em novas relações ou situações desconhecidas, onde pouca ou nenhuma informação relacional está disponível (Collins & Read, 1994), funcionando como relativamente estáveis (Pierce & Lydon, 2001). Por outro lado, os modelos específicos refletem a história de relacionamento com um determinado parceiro e, uma vez formados, servem como guia mais influente de interpretação e de comportamento numa relação, desempenhando um papel mais importante do que os modelos globais (Pierce & Lydon, 2001).

A evidência empírica apoia o desenvolvimento e ativação de modelos de trabalho específicos, ou "modelos relacionais", não só em relações românticas ou familiares, mas também em grupo e com qualquer pessoa com quem os indivíduos têm uma relação significativa com contacto regular (Pierce & Lydon, 2001).

Num ambiente organizacional, Kahn (1998) constatou que os indivíduos formam diferentes padrões de vinculações emocionais nas relações de trabalho mais significativas, dependendo da qualidade do apoio e de suporte que receberam nessas relações. Com base nestas investigações, espera-se que os funcionários desenvolvam modelos de trabalho específico/relacional nas suas relações de supervisão, sendo que as relações de supervisão devem ser relativamente significativas, uma vez que o contacto social é necessário a fim de alcançar as principais funções de supervisão/gestão, de coordenação de esforços e motivação de funcionários em busca das metas organizacionais. De facto, estudos clássicos de gestão do comportamento sugerem que os supervisores gastam uma proporção significativa do seu tempo em comunicação formal e informalmente com seus subordinados (Mintzberg, 1973).

O papel de supervisão geralmente envolve: influência sobre os funcionários; autoridade hierárquica - incluindo controlo sobre recompensas e sanções; e um papel fundamental na prestação de suporte social aos trabalhadores em tempos de necessidade (Game, 2008). Dada esta clara distribuição assimétrica de poder na relação de supervisão, combinada com a posição influente dos supervisores, a relação supervisor-subordinado pode indiscutivelmente refletir aquela base segura (ou insegura) de cuidados e a assimetria de poder existente na díade pai-criança (Kahn, 1998). Assim, o estabelecimento de modelos relacionais específicos pode ser especialmente provável no contexto da supervisão (Game, 2008).

Segundo Game (2008), as emoções no trabalho têm origem em inúmeras fontes, no entanto as relações no trabalho, nomeadamente as relações de supervisão, são uma das causas mais apontadas para explicar este fenómeno. De acordo com a Teoria dos Eventos Afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996), as características do ambiente de trabalho determinam a probabilidade de ocorrência de "eventos afetivos", ou seja, eventos que conduzem a reações emocionais. Assim, há alguma evidência empírica que apoia que os comportamentos do supervisor podem precipitar eventos que conduzem a emoções negativas por parte dos trabalhadores (Game, 2008). Por exemplo, Basch e Fisher (2000) construíram matrizes de eventos emocionais, com uma amostra de funcionários da hotelaria, e verificaram que as ações dos gestores foram citadas como a causa de 22% das emoções negativas vividas pelos trabalhadores, enquanto outros episódios relacionados com o trabalho (como, por exemplo, a carga de trabalho, as dificuldades da tarefa, a interação com o cliente), juntos, representaram cerca de 7% das emoções negativas verificadas.

As experiências passadas/anteriores na relação podem também ser um fator importante a considerar. Segundo Herriot (2001), as emoções no trabalho tendem a ocorrer nas relações de trabalho que se baseiam em uma história de interações sociais ou "episódios" entre os indivíduos. Estes episódios consistem numa série de acontecimentos em que as diferentes partes podem ter experimentado emoções distintas. Estas respostas emocionais vão tornar-se parte das suas histórias pessoais e alterar a perceção que se tem da relação, o que vai afetar as suas respostas em episódios subsequentes. Assim, é também importante ter em conta os efeitos do contexto relacional ou a natureza e história das relações de trabalho.

De uma forma geral, pode-se, então, afirmar que as relações de trabalho, com especial enfoque na relação entre supervisor e subordinado, aparecem associadas ao surgimento de reações emocionais nos trabalhadores, sendo que o medo pode ser uma das emoções experienciadas pelo subordinado no contexto laboral.

2. O processo de Gestão e Avaliação do Desempenho

2.1. Definição e objetivos da GAD

A gestão do desempenho pode ser descrita como um processo integrado, no qual os gestores trabalham com os seus colaboradores para definir as expectativas, os resultados e as recompensas equivalentes ao seu desempenho, a fim de melhorar o desempenho do trabalhador, com o objetivo final de influenciar positivamente o sucesso organizacional (Hartog et al., 2004). Neste sentido, todas as organizações, quer públicas quer privadas, devem dedicar-se à gestão e avaliação dos seus recursos humanos, para, assim, aperfeiçoarem e otimizarem os seus níveis de desempenho e eficácia (Santiago, 2011).

Segundo Dessler (2005), a gestão do desempenho é um processo que consolida o estabelecimento de metas, a avaliação do desempenho, e o desenvolvimento de um sistema único e comum, cujo objetivo é garantir que o desempenho do trabalhador está a apoiar os objetivos estratégicos da organização. Da mesma forma, Caetano (s.d.) enfatiza a ideia de que a GAD procura estabelecer uma ligação entre a estratégia da organização e aquilo que cada membro da organização realiza, coordenando simultaneamente os diferentes sistemas de gestão de pessoas, desde a formação e o desenvolvimento até à gestão de carreiras, passando pela avaliação de objetivos individuais.

DeNisi (2000) afirma que a gestão do desempenho refere-se a uma série de atividades realizadas por uma organização para melhorar o desempenho de uma pessoa ou do grupo, com a finalidade última de melhorar a eficácia organizacional. Armstrong e Baron (1998) enfatizam a natureza estratégica e integrada da gestão de desempenho que, na opinião dos autores, se concentra em aumentar a eficácia das organizações, melhorando o desempenho das pessoas e desenvolvendo as capacidades das equipas e colaboradores individuais.

Na GAD a definição de objetivos é integrada com a avaliação do desempenho e o desenvolvimento dos indivíduos (Dessler, 2005), o que permite perceber que a gestão por objetivos é a filosofia subjacente à GAD. Segundo Drucker (1954, citado em Pestana, Brandão, & Jordão, 2011), a gestão por objetivos traduz um processo integrado de gestão participada, cuja prioridade está relacionada com o cumprimento de metas pré-definidas, por meio do qual trabalhadores e gestores de uma organização identificam um conjunto de objetivos coletivos e individuais, definem áreas vitais de atuação e resultados a atingir.

Abordar a gestão e avaliação do desempenho e a sua implementação nas organizações é cada vez mais importante no enquadramento socioeconómico atual, já que o objetivo

fundamental deste processo é melhorar a eficácia, a eficiência e a produtividade e, consequentemente, contribuir para o crescimento sustentado das organizações (Hartog et al., 2004). Não obstante os esforços desenvolvidos nesse sentido, a gestão e avaliação do desempenho continua a ser percebida como algo incómodo e com pouca utilidade, tanto para avaliadores como para avaliados (Mondy, Noe, & Premeaux, 2002). Coen e Jenkins (2000) afirmam mesmo que este processo é, muitas vezes, interpretado pelos trabalhadores como algo ansiogénico, o que provoca mal-estar nas organizações.

No entanto, apesar das críticas negativas que vão surgindo acerca deste processo, a GAD continua a assumir um papel importante no seio das organizações, pois informa decisões a nível de promoções e progressões na carreira, decisões sobre remunerações e recompensas a nível da própria desvinculação de colaboradores (Pestana et al., 2011). Para além destes objetivos, a gestão do desempenho está fundamentalmente associada à definição de objetivos, à avaliação do desempenho e ao desenvolvimento, procurando-se que permita a identificação de necessidades de formação, potenciando-se assim melhorias de desempenho nos colaboradores. Estes sistemas procuram também assegurar que o trabalhador tenha acesso a um feedback contínuo e que, também de forma contínua, ele possa ser motivado e o seu desempenho reconhecido (Pestana et al., 2011).

Desta forma, muitas organizações privadas e públicas têm vindo a desenvolver e implementar sistemas de avaliação e uma cultura de gestão por objetivos, tal como aconteceu na Administração Pública Portuguesa (Neves, 2002).

2.2. Os diferentes componentes do processo de GAD

De acordo com Dessler (2005), a gestão do desempenho é constituída por diferentes componentes, necessários para que este seja um processo eficaz. O autor identifica uma serie de etapas ou componentes inerentes a este processo: 1) a partilha de direção, que pressupõe a comunicação dos objetivos organizacionais de nível superior (inclui a visão, missão, valores e estratégia da organização) e a sua transposição para metas departamentais; 2) a clarificação de papéis, ou seja, esclarecer qual o papel de cada funcionário, em termos do seu trabalho no dia-a-dia; 3) definição de objetivos e planeamento, que implica traduzir os objetivos organizacionais e departamentais em metas específicas para cada trabalhador; 4) alinhamento de objetivos, que permite compreender claramente a ligação entre os objetivos individuais de cada trabalhador com os objetivos do departamento e da organização; 5) definição de objetivos desenvolvimentais, que contribui para que cada trabalhador reflita

sobre o que necessita de fazer para alcançar as suas metas; 6) monitorização do desempenho; 7) feedback contínuo; 8) orientação e apoio, que deve ser uma parte integrante do processo de feedback; 9) avaliação de desempenho, onde o foco da gestão do desempenho deve estar em influenciar a forma como o desempenho do trabalhador pode melhorar os resultados da organização; 10) recompensas e reconhecimento, que desempenham um papel importante ao proporcionar as consequências necessárias para manter o trabalhador motivado em alcançar os objetivos delineados; e, por último, 11) fluxo de trabalho, controlo e retorno, que reflete a importância de garantir que o desempenho do trabalhador está vinculado de forma significativa, através da definição de metas mensuráveis para o desempenho global da organização.

De uma forma geral, pode-se agrupar os componentes apresentados por Dessler (2005) em quatro grandes grupos, que serão abordados nos tópicos seguintes deste trabalho, sendo eles: Definição de Objetivos; Feedback, Orientação e Apoio; Avaliação de Desempenho; e, finalmente, Recompensas e Reconhecimento.

2.2.1. Definição de Objetivos

Na gestão de desempenho é importante ter a noção de que o esforço do trabalhador deve ser dirigido para objetivos específicos. De acordo com Dessler (2005), existem dois aspetos importantes a ter em consideração na definição de objetivos: em primeiro lugar, o supervisor deve avaliar o trabalhador com base no cumprimento de normas específicas pelas quais o funcionário espera ser avaliado. Em segundo lugar, as metas e os objetivos a alcançar por cada trabalhador devem ir ao encontro da missão, valores e objetivos estratégicos da organização.

Num estudo realizado por Cardoso (2013), verifica-se que a definição de objetivos é apontada pelos participantes como uma das componentes com maior destaque no processo de GAD, tendo repercussões no desenvolvimento das atividades de trabalho. Caetano (2008) salienta que o envolvimento de supervisores e subordinados é fundamental na definição de objetivos, para que se identifique, de uma forma clara, um conjunto de objetivos coletivos e individuais e se faça a definição de áreas importantes de atuação e dos resultados a alcançar.

2.2.2. Feedback, Orientação e Apoio

Uma importante ferramenta disponível para os supervisores para fornecer feedback aos trabalhadores sobre o seu desempenho é a avaliação de desempenho. No entanto, a literatura contemporânea sugere que as avaliações de desempenho muitas vezes não conseguem cumprir o seu potencial para melhorar a comunicação entre supervisor e subordinado (Billikopf, 2010). Desta forma, verifica-se que, apesar do potencial que o feedback tem para aumentar a produtividade, os supervisores muitas vezes têm dificuldade para fornecer feedback ocasional (Billikopf, 2010).

Segundo Billikopf (2010), quando existe pouco diálogo, as pessoas costumam fazer suposições incorretas sobre como eles são vistos pelos outros. Estes mal-entendidos podem ser particularmente graves nas relações de subordinação. A falta de feedback sobre o desempenho de um subordinado pode levar à desconfiança, defesa e conflitos no trabalho.

2.2.3. Avaliação do desempenho

Centrando-se na componente humana do funcionamento das organizações, a avaliação de desempenho tem ocupado uma posição relevante entre os diversos componentes que compõem a gestão do desempenho, na medida em que se considera que pode ter um impacto significativo sobre a produtividade do trabalho, quer diretamente, enquanto processo de controlo do desempenho, quer indiretamente, através das suas relações com a seleção, desenvolvimento profissional, promoção e remuneração dos colaboradores da organização (Caetano, s.d.).

DeNisi (2000) define a avaliação do desempenho como o sistema pelo qual uma organização atribui alguns “pontos” para indicar o nível de desempenho de uma pessoa ou grupo alvo. Para Dessler (2005) a avaliação do desempenho corresponde à apreciação do trabalho passado ou presente desenvolvido pelos colaboradores de uma organização, em relação a um determinado padrão de desempenho.

Segundo Dejourn (2010), a avaliação do desempenho é uma técnica extremamente poderosa, que modificou totalmente o mundo do trabalho. Para o autor, a avaliação de desempenho pôs em concorrência os serviços, as empresas, as sucursais e, fundamentalmente, os indivíduos. Quando surge associada quer a prémios ou promoções, quer a ameaças em relação à manutenção do emprego, acaba por gerar o medo. E como as pessoas estão agora a competir entre elas, o êxito dos colegas constitui uma ameaça, o que altera profundamente as relações no trabalho.

Para Coen e Jenkins (2000), os gestores de recursos humanos utilizam frequentemente a avaliação do desempenho nas suas organizações com o intuito de alcançar uma variedade de benefícios, tais como melhorar o desempenho organizacional, criar oportunidades para o desenvolvimento da comunicação entre supervisor e subordinado, entre outras. No entanto, segundo estes autores, os benefícios putativos da avaliação de desempenho são questionáveis. Na verdade, Coen e Jenkins (2000) afirmam que a avaliação de desempenho pode até ter efeitos destrutivos para algumas organizações, na medida em que provoca ansiedade e mal-estar nos trabalhadores.

2.2.4. Recompensas e Reconhecimento

Os sistemas de recompensas têm como grande objetivo contribuir para a motivação e melhoria contínua dos trabalhadores. Estes sistemas incluem retornos proporcionados aos colaboradores na forma de recompensas monetárias (tais como os aumentos salariais) ou na forma de programas de reconhecimento (Jain, 2014).

De acordo com o autor, devem ser assegurados ambos os tipos de sistemas de recompensa, para se conseguir alcançar uma maior motivação, retenção e satisfação no trabalho. Embora o aumento dos salários seja considerado como um fator que, em certa medida, motiva os trabalhadores, em última análise, o que a maioria dos funcionários pretende é serem apreciados e reconhecidos pelo trabalho desenvolvido. Muitos trabalhadores tornam-se menos comprometidos com a organização de pertença não por causa de sua estrutura de baixos salários, mas pela falta de reconhecimento (Jain, 2014).

No entanto, a associação entre a avaliação do desempenho e as recompensas proporcionadas aos trabalhadores tem sido contestada por diversos autores. Segundo Billikopf (2010), quando a mesma avaliação de desempenho é usada tanto para dar feedback como para tomar decisões de pagamento, são levantadas diversas questões de cariz ético, nomeadamente em termos de confiabilidade no avaliador, o que pode contribuir para que os trabalhadores fiquem mais apreensivos para com a aceitação deste tipo de processo.

3. A Gestão e Avaliação de Desempenho na Administração Pública Portuguesa

3.1. O SIADAP: definição e objetivos

Na sequência da mundialização da economia, a competitividade, a eficiência e a qualidade passaram a ter um papel cada vez mais proeminente nos processos de trabalho. Desta forma, a avaliação tornou-se num instrumento cada vez mais utilizado para medir, comparar, distinguir e incrementar desempenhos (Dejours, 2003). Se inicialmente este processo esteve mais presente no setor privado, rapidamente se estendeu ao setor público e à Administração Pública, sendo que Portugal não se constituiu como exceção à regra. Assim, no ano de 2004, o antigo sistema de avaliação do desempenho foi substituído por um novo sistema, que visa promover dinâmicas de mudança, motivação e melhorias (Jordão & Brandão, 2005). Este novo sistema avaliativo ficou conhecido como SIADAP – Sistema Integrado de Avaliação de Desempenho da Administração Pública¹.

O SIADAP enfatiza a adoção da Gestão por Objetivos, que, de acordo com a Resolução do Conselho de Ministros nº 53/2004, passa a ser o paradigma adotado na Administração Pública Portuguesa (APP). A adoção deste novo paradigma pressupõe a introdução de uma nova política de gestão, onde os objetivos estratégicos e operacionais da organização sejam do conhecimento de todos aqueles que dela fazem parte (Bilhim, 2006).

Como já verificado nos pontos anteriores deste trabalho, a GAD está fundamentalmente associada à definição de objetivos, à avaliação de desempenho e ao desenvolvimento, procurando-se que permita a identificação das necessidades de formação. Paralelamente, estes sistemas procuram que os trabalhadores tenham acesso a um feedback contínuo (Furnham, 2004). Todos estes objetivos, associados à GAD, encontram-se subjacentes ao SIADAP, observando-se assim a mudança de paradigma que se procura introduzir na APP (Pestana et al., 2011).

Mais ainda, o SIADAP procura integrar a gestão e a avaliação das diferentes estruturas e atores organizacionais da APP, sendo aplicado a todos os serviços da Administração Pública e a todos os funcionários públicos. Desta forma, o SIADAP encontra-se estruturado em 3 subsistemas: o SIADAP 1, que avalia os serviços; o SIADAP 2, onde são avaliados os dirigentes de topo e os dirigentes intermédios; e, por fim, o SIADAP 3, que avalia os restantes trabalhadores (Pestana et al., 2011).

¹ Lei nº 10/2004 de 22 de Março: Decreto Regulamentar nº 19-A/2004 de 14 de Maio.

Como apresentado na secção anterior deste trabalho, vários autores, nomeadamente Dessler (2005), têm procurado sistematizar as componentes associadas ao processo de GAD, percebendo-se no SIADAP uma forte presença desses componentes. Uma das componentes identificadas por Dessler (2005) foi a definição de objetivos, que se encontra presente no modelo de gestão do desempenho da APP – o SIADAP. Com recurso à utilização do Quadro de Avaliação e Responsabilização (QUAR), é identificada a missão, os objetivos estratégicos e a estratégia da organização para alcançar os objetivos estabelecidos. Este instrumento deve ser aprovado pelo Ministério, o que possibilita que todos os serviços (o que inclui os dirigentes de diferentes níveis e os restantes trabalhadores) conheçam a missão, os valores e a estratégia organizacional dos níveis superiores. Desta forma, garante-se a articulação dos objetivos nos diferentes subsistemas do SIADAP, na medida em que a definição de objetivos dá-se em cascata. O QUAR é ainda uma ferramenta de planeamento, o que permite centralizar a informação e monitorizar o desempenho, assim como efetuar a própria avaliação do desempenho, também estes componentes constituintes da GAD (Pestana et al., 2011).

Quando os trabalhadores (SIADAP 3) manifestem um desempenho de nível “inadequado”, está prevista a definição de objetivos de desenvolvimento - outra componente da GAD (Dessler, 2005). Para além disso, o avaliador deverá identificar as áreas nas quais o trabalhador necessita de desenvolvimento, necessidades essas que deverão fazer parte do plano de desenvolvimento profissional do trabalhador (Pestana et al., 2011).

Segundo Pestana e colaboradores (2011), a monitorização (Dessler, 2005) está prevista nos três subsistemas do SIADAP. No SIADAP 3 a monitorização, assim como o feedback, acontece no contexto da relação entre avaliador e avaliado; no SIADAP 2 é o próprio dirigente superior que assegura essa monitorização, ao elaborar um relatório que expressa a sua avaliação intercalar. No caso do dirigente intermédio, a monitorização também acontece, tomando-se como ponto de referência o nível de cumprimento das metas definidas.

A componente recompensas e reconhecimento identificada por Dessler (2005) assume um papel de destaque no seio do SIADAP. No SIADAP 1 são premiadas as distinções de mérito e no SIADAP 2 os desempenhos de nível “relevante” e “excelente”. Para os trabalhadores um desempenho elevado pode representar a possibilidade de estágios noutras instituições, dias de férias, formação profissional, períodos sabáticos e a alteração do posicionamento remuneratório. Por outro lado, estão também previstas sanções. No caso dos serviços (SIADAP 1) e dos trabalhadores (SIADAP 3) prevê-se que sejam elaborados planos de recuperação ou de desenvolvimento profissional e projetos de melhoria, quando estes

exibam um desempenho de nível “insuficiente”. No SIADAP 2, quando esse nível de desempenho é exibido, pode levar à não renovação das comissões de serviço do dirigente (Pestana et al., 2011).

3.2 Desafios da implementação do SIADAP na APP

Num quadro de múltiplas especificidades organizacionais e normativas, a Administração Pública apresenta dificuldades acrescidas no que concerne à implementação e funcionamento de um sistema de avaliação de desempenho individual (Madureira & Rodrigues, 2011).

A subjetividade, inerente a todo e qualquer processo de avaliação, encontra terreno fértil na Administração Pública, já que dificilmente se poderão calcular salários em função, por exemplo, dos volumes de vendas (Madureira & Rodrigues, 2011). Com efeito, recordando as configurações estruturais propostas por Mintzberg (1995), pode-se afirmar que configurações como a estrutura divisionalizada e a adhocracia propiciam uma possibilidade de avaliação quantitativa dos desempenhos individuais maior do que quando os indivíduos a avaliar pertencem a organizações do tipo das burocracias mecanicista ou profissional (como é o caso das organizações pertencentes à APP), naturalmente mais vocacionadas para os processos do que para os resultados. De facto, independentemente dos paradigmas filosóficos e políticos seguidos pelos Estados, a missão pública terá sempre por obrigação servir o cidadão e não a simples geração do lucro. Estas idiossincrasias do trabalhador público fazem com que a sua avaliação individualizada seja particularmente difícil (Madureira & Rodrigues, 2011).

Outros autores alertam também para o facto da avaliação do trabalho ser difícil e inexata, uma vez que, mesmo que o trabalho seja bem concebido, a organização do trabalho seja rigorosa e os procedimentos sejam claros, é impossível atingir a qualidade respeitando todas as prescrições (Dejours, 2003). Com efeito, a abstração e a imprevisibilidade, no seio das quais se desenvolve todo e qualquer processo produtivo, tornam-se fatores de grande hostilidade para a avaliação do trabalho humano. A diferença entre o prescrito e o real poderá ser suficiente para contrariar qualquer tentativa de objetividade na avaliação do desempenho individual (Dejours, 2003).

Dejours (2003) acrescenta, ainda, que a carga subjetiva inerente à avaliação do trabalho, como resultado inevitável da componente emocional dos avaliadores, pode constituir-se como um perigo muito forte para a qualidade da avaliação de desempenho.

Para além da subjetividade associada aos modelos de avaliação, surgem outras críticas referentes à implementação do SIADAP na APP. Para Serrano (2011), a principal crítica a apontar a este modelo prende-se com a existência do designado sistema de quotas, que tem recebido manifestações de desagrado tanto por parte dos trabalhadores como dos sindicatos. A aplicação deste sistema leva a que não se consiga assegurar a diferenciação e a valorização dos níveis de desempenho, devido à limitação das percentagens máximas para as classificações de “relevante” e “excelente”. Para ultrapassar os constrangimentos da não atribuição da classificação real a dado colaborador, face às percentagens permitidas, os avaliadores são obrigados a fazer ajustamentos nas pontuações, desvirtuando assim o mérito das classificações. Depois de tomada a decisão final sobre quem fica de fora das classificações máximas, surge um longo processo de gestão dos conflitos e consequente desmotivação do pessoal, com implicações sérias nas organizações.

Outro fator que muito tem contribuído para a não-aceitação do SIADAP na APP está relacionado com as atuais medidas de contenção de despesa do Estado português referentes à proibição de valorizações remuneratórias, tais como alterações de posicionamento remuneratório e atribuição de prémios de desempenho, que inibem a aplicação do princípio da meritocracia, criando descontentamento e insatisfação junto dos trabalhadores (Serrano, 2011).

Desta forma, compreende-se que a implementação do SIADAP na Administração Pública Portuguesa tem demonstrado não se tratar de um processo pacífico, tendo sido levantadas muitas críticas e objeções à sua aplicação, visíveis através das manifestações públicas de desagrado.

Ao longo desta exposição, foi possível verificar que a GAD é um processo complexo que não é facilmente aceite pelos trabalhadores, podendo desencadear reações emocionais, tais como o medo (Dejours, 2010). Percebe-se, assim, a importância de estudar este fenómeno em contexto organizacional.

PARTE II – ESTUDO EMPÍRICO

4. Pertinência do estudo, Objetivo e Questões de Investigação

O processo de gestão e avaliação do desempenho é uma ferramenta frequentemente utilizada pelas organizações. Trata-se de um processo organizacional que pode ter diferentes tipos de implicações, podendo, nomeadamente, influenciar as relações de trabalho e o bem-estar individual (Pestana et al., 2011). Neste sentido, o conhecimento das vivências deste processo revela-se fundamental para a definição de estratégias de intervenção que possam promover e facilitar a implementação e desenvolvimento do processo de gestão e avaliação do desempenho em contexto organizacional, de uma forma positiva para os diferentes intervenientes. O estudo que nos propomos realizar visa contribuir a este nível, procurando identificar os acontecimentos mais significativos deste processo, do ponto de vista do subordinado-avaliado, numa tentativa de minimizar potenciais episódios críticos e promover o bem-estar individual e organizacional.

Desta forma, definiu-se como problema de investigação a ativação do sistema medo do subordinado no contexto do processo de gestão e avaliação do desempenho. Com o intuito de explorar esta problemática, definiu-se como objetivo deste estudo descrever de que forma o processo de gestão e avaliação do desempenho está associado à ativação do sistema medo do subordinado. Neste âmbito, foram definidas 3 questões de investigação que concretizam o objetivo apresentado, orientam para as respostas que se pretendem obter com a investigação realizada e traduzem o problema de investigação de forma direta, minimizando as distorções (Sampieri, Collado, & Lucio, 2006):

Q.I.1) Que dimensões do processo de gestão e avaliação do desempenho estão associadas à ativação do sistema medo do subordinado?

Com esta questão de investigação pretende-se identificar em que dimensões do processo de gestão e avaliação do desempenho emergem as situações críticas que ativam o sistema medo do subordinado;

Q.I.2) Como reage o subordinado à ativação do seu sistema medo?

Esta questão de investigação tem como intuito descrever de que forma o subordinado reage à ativação do seu sistema medo, mais especificamente procura-se identificar quais são

os pensamentos, sentimentos e comportamentos do subordinado nas situações críticas apresentadas;

Q.I.3) Quais as consequências da ocorrência das situações críticas que ativam o sistema medo do subordinado?

Esta questão de investigação foi definida com o objetivo de descrever quais as consequências das situações críticas ocorridas no contexto do processo de gestão e avaliação do desempenho que ativam o sistema medo do subordinado. Mais especificamente, pretende-se identificar qual o impacto da vivência dessas situações em diferentes níveis.

5. Método

O presente estudo procura explorar um fenómeno pouco retratado na literatura, a ativação do sistema medo do subordinado no contexto do processo de gestão e avaliação do desempenho, tendo-se optado por realizar uma investigação qualitativa de tipo exploratório e descritivo. Optou-se pela adoção de um estudo exploratório uma vez que a literatura existente sobre a problemática em causa é ainda escassa, sendo que este estudo irá permitir ao investigador “familiarizar-se com um fenómeno relativamente desconhecido” (Sampieri et al., 2006, p.100). Trata-se também de um estudo descritivo, porque pretende-se “reconstruir a realidade, tal como é observada pelos atores de um sistema social predefinido” (Sampieri et al., 2006, p. 5).

A abordagem qualitativa possibilita o estudo dos fenómenos partindo do ponto de vista dos seus atores, ou seja, através dos significados que os indivíduos lhes atribuem e de uma forma muito contextual (Cassell & Symon, 2004). Este tipo de abordagem enfatiza a natureza da construção social da realidade, uma construção a que o investigador tem acesso através da relação que se cria entre ele, aquilo que é estudado e os constrangimentos que rodeiam o fenómeno (Denzin & Lincoln, 1994).

5.1 Participantes

5.1.1. Processo de seleção dos participantes

Para a concretização desta investigação, definiu-se como população-alvo os trabalhadores da Administração Pública Portuguesa, com o estatuto de avaliados no âmbito do SIADAP. Por forma a ter acesso aos participantes pretendidos, procedeu-se ao envio de um pedido de colaboração (cf. Anexo I), via correio eletrónico, remetido aos dirigentes máximos de três organizações do setor público local, localizadas no norte do país.

Das organizações contatadas, apenas uma respondeu positivamente à solicitação, tendo selecionado os participantes requeridos, atendendo aos critérios definidos pela investigadora e explicitados no pedido de colaboração, relativamente à população-alvo do estudo. Em posterior diálogo com a organização foi definido um critério adicional: a participação de trabalhadores pertencentes apenas à carreira/categoria profissional de Técnicos Superiores².

Os participantes foram convidados a participar no estudo pelos respetivos supervisores, tendo sido contactados um total de 23 trabalhadores, dos quais 15 responderam afirmativamente ao pedido de colaboração. A investigadora procedeu, nessa altura, ao envio de um email para cada um dos trabalhadores, solicitando uma vez mais a confirmação do seu interesse em participar na investigação e mostrando-se disponível para o agendamento das entrevistas, no caso de uma resposta positiva por parte do trabalhador.

5.1.2. Caracterização dos participantes

Participaram neste estudo um total de 15 participantes, com uma idade média de 37.67 anos de idade (DP= 3.50). Doze participantes do sexo feminino e 3 do sexo masculino, todos integrados na carreira/categoria profissional de Técnico Superior e com o grau de licenciado. Quanto à antiguidade na organização, a média que caracteriza o grupo de participantes é de 11.67 anos (DP= 3.77), sendo que a antiguidade na função encontra-se compreendida entre 2 anos e os 13 anos (M= 8.27; DP= 3.43). Relativamente ao tempo como avaliado, a média do grupo é de 10.13 anos (DP= 3.72). Informações mais concretas sobre cada participante constam no Tabela 1.

² Este critério foi determinado com o intuito de assegurar a homogeneidade na amostra de participantes, procurando-se, desta forma, diminuir a complexidade associada ao facto de se tratar de um estudo exploratório, realizado numa organização que apresenta um número considerável de trabalhadores e com características muito díspares entre si.

	Género	Idade	Habilitações	Carreira/Categoria Profissional	Antiguidade na Organização (anos)	Antiguidade na função (anos)	Tempo como avaliado (anos)
P1	F	39	Licenciatura	Técnico Superior	13	13	13
P2	F	39	Licenciatura	Técnico Superior	13	13	13
P3	F	34	Licenciatura	Técnico Superior	12	6	12
P4	F	42	Licenciatura	Técnico Superior	7	7	7
P5	F	36	Licenciatura	Técnico Superior	10	10	10
P6	F	35	Licenciatura	Técnico Superior	15	8	8
P7	F	43	Licenciatura	Técnico Superior	20	8	20
P8	M	37	Licenciatura	Técnico Superior	7	2	7
P9	F	40	Licenciatura	Técnico Superior	10	3	8
P10	F	41	Licenciatura	Técnico Superior	11	8	8
P11	F	33	Licenciatura	Técnico Superior	13	13	13
P12	F	42	Licenciatura	Técnico Superior	8	6	6
P13	M	37	Licenciatura	Técnico Superior	17	12	12
P14	M	35	Licenciatura	Técnico Superior	7	7	7
P15	F	32	Licenciatura	Técnico Superior	12	8	8

Tabela 1: Caraterização dos participantes do estudo.

5.2 Técnica de Recolha de Informação

A técnica de recolha de informação refere-se à forma como se obtêm os dados numa investigação (Breakwell, Hammond, Fife-Schaw, & Smith, 2006). Para o presente trabalho, a técnica de recolha de informação selecionada foi a entrevista, com recurso à técnica dos incidentes críticos. Mais concretamente, optou-se pela realização de entrevistas estruturadas, uma vez que se tinha bem definido as dimensões que se pretendia avaliar.

A entrevista pode ser definida, segundo Breakwell e colaboradores (2006), enquanto uma discussão facilitada, na forma de interação direta, entre o entrevistador e o entrevistado, com o objetivo de se responder a questões de investigação específicas.

Para facilitar a identificação de situações que ativam o sistema medo do subordinado, no contexto do processo de gestão e avaliação do desempenho, recorreu-se então à técnica dos incidentes críticos (Flanagan, 1954). A técnica dos incidentes críticos possibilita a recolha e classificação de acontecimentos ou comportamentos específicos positivos e negativos, junto de quem possui melhor condição para observar o comportamento e avaliar o seu efeito (Butterfield, Borgen, Amundson, & Maglio, 2005; Chell, 2004).

A técnica dos incidentes críticos requer que se defina *a priori*, ou seja, antes da recolha dos dados qual a situação a observar, delimitando-se aquilo que se pretende focar; qual o “incidente crítico” no contexto de estudo; e, também, a temporalidade dos incidentes (mais recente ou mais antigos). Estes aspetos vão guiar todo o processo de recolha de dados e contribuir para a qualidade das inferências (Butterfield et al., 2005; Chell, 2004).

Desta forma, definiu-se como situação a observar os acontecimentos referentes ao processo de gestão e avaliação de desempenho que são percebidos e vividos pelo subordinado/avaliado como acontecimentos críticos, difíceis, problemáticos. O incidente crítico, por sua vez, é uma situação específica no contexto do processo de gestão e avaliação do desempenho que tenha sido vivida ou observada pelo participante e que tenha sido percebida e vivida como crítica, difícil ou problemática. Relativamente à temporalidade destes acontecimentos, optou-se por considerar os episódios ocorridos desde que o participante ocupa o posto de trabalho atual, em vez de apenas se fixar, por exemplo, no último período de avaliação, pois, desta forma, consegue-se aceder a um leque de situações mais abrangente.

É, ainda, importante referir os requisitos que conferem qualidade aos incidentes críticos (Butterfield et al., 2005): 1) ser claramente identificáveis as circunstâncias/contexto em que ocorreu o incidente crítico; 2) qual o comportamento adotado pelo subordinado no incidente crítico; 3) quais os pensamentos associados a esse incidente crítico; 4) quais os sentimentos que surgiram no momento da vivência desse incidente crítico; 5) qual o resultado do incidente crítico (qual o desfecho da situação); e, por último, 6) qual o impacto da vivência desse incidente crítico.

5.2.1. Protocolo da Entrevista

Quando se pretende realizar uma entrevista estruturada é importante que se construa, *a priori*, o guião ou protocolo escrito da entrevista (cf. Anexo II), ferramenta essencial neste processo de recolha de informação (Bachiochi & Weiner, 2004). Este instrumento ajuda a evitar que o entrevistado se desvie dos tópicos de interesse para o entrevistador/investigador, funcionando como um guia de conversação, que facilita o processo de interação entre entrevistado e entrevistador (Rubin & Rubin, 1995).

O guião da entrevista utilizado na presente investigação encontra-se dividido em quatro momentos fundamentais: inicialmente, informa-se os participantes da estrutura adotada para a realização da entrevista; reitera-se o facto de que a informação recolhida naquele contexto será usada apenas para fins de investigação; e assegura-se, uma vez mais, o anonimato dos dados recolhidos. Na segunda parte são colocadas ao participante um conjunto de questões relacionadas com aspetos sociodemográficos (e.g., idade, a carreira/categoria profissional, a antiguidade na organização). Na terceira parte da entrevista é pedido que o participante faça uma descrição do processo de gestão e avaliação do desempenho da sua organização, neste

caso do SIADAP. Esta questão revela-se fundamental para o estudo em questão, uma vez que direciona os participantes para o contexto pretendido e ajuda a compreender quais são os componentes do processo de gestão e avaliação do desempenho que os subordinados conhecem. Finalmente, no quarto e último momento de entrevista é operacionalizada a técnica dos incidentes críticos, procurando-se identificar situações reais de trabalho ocorridas no contexto do SIADAP na organização de pertença dos participantes e que tenham sido percebidas/vividas como críticas, difíceis, problemáticas.

Paralelamente à construção do protocolo da entrevista, foi ainda elaborada uma folha de instruções, a ser entregue aos participantes no momento da entrevista. Esta folha de instruções tem como objetivo auxiliar os participantes na descrição dos IC's. Assim, na folha de instruções são apresentadas o tipo de situações que os participantes devem expor e quais os elementos a descrever relativamente a cada IC.

A complexidade do processo de construção de um guião de entrevista requer que antes deste ser aplicado se proceda ao seu teste (Breakwell et al., 2006). Assim, por forma a avaliar a validade de conteúdo do guião construído, procedeu-se à realização de uma entrevista de pré-teste, junto de um participante do sexo feminino, com as mesmas características da população-alvo do estudo. Nos momentos iniciais da entrevista de pré-teste foi explicado, de forma clara, os objetivos da investigação em questão e solicitado ao participante que refletisse sobre cada uma das questões que lhes eram apresentadas e que fosse expondo, no decorrer da entrevista, todas as dúvidas e sugestões que considerasse pertinentes. No final da entrevista, o participante foi ainda questionado sobre eventuais alterações que considerasse necessárias fazer ao guião apresentado e foi convidado a expor todos os comentários desejados.

De uma forma geral, o participante não salientou nenhum ponto que devesse ser alterado, considerando o guião bastante claro e perceptível. No final da entrevista de pré-teste, o participante explicitou que o facto de ter sido fornecida uma folha de instruções facilitou a compreensão das questões apresentadas, aspeto que foi sendo evidenciado pela própria dinâmica da entrevista. Neste momento de pré-teste, a maior dificuldade surgiu aquando da descrição de cada um dos pontos que constituem os incidentes críticos, uma vez que, por vezes, o participante não conseguia ser claro na distinção entre os mesmos, nomeadamente em termos da separação entre sentimentos e pensamentos.

Desta forma, a única modificação realizada ao guião inicialmente construído prende-se com uma alteração na ordem de solicitação dos diferentes elementos que constituem os incidentes críticos, nomeadamente no que se refere a pensamentos e sentimentos associados

à situação crítica. Numa tentativa de facilitar esta distinção, optou-se por começar por solicitar os pensamentos e só depois os sentimentos, uma vez que, na entrevista de pré-teste, os pensamentos foram sendo mais facilmente identificados e explicitados pelo participante do que os sentimentos.

5.3 Procedimento

Dos 15 participantes contactados para colaborar no estudo em questão, apenas 6 concordaram que a entrevista fosse realizada face a face. Nestes casos, a realização das entrevistas decorreu, na sua totalidade, no local de trabalho dos participantes, tendo uma duração aproximada de 40 minutos. Após terem sido explicados aos participantes os objetivos do estudo e a importância da sua participação, era-lhes pedido a sua autorização para proceder à gravação áudio de toda a entrevista, tendo estas entrevistas sido gravadas em formato áudio por forma a garantir a preservação da informação e a facilitar o processo de análise das informações obtidas.

Depois de recolhidos os dados sociodemográficos do participante, procedeu-se à realização da entrevista propriamente dita. Primeiramente, era pedido que o participante descrevesse o processo de gestão e avaliação do desempenho da sua organização e, em seguida, procedia-se à operacionalização da técnica dos incidentes críticos, solicitando-se a descrição de duas a três situações críticas. Para finalizar a entrevista, efetuou-se o *debriefing* (Aguinis & Henle, 2002), agradecendo a colaboração do entrevistado e perguntando-lhe se gostaria de fazer algum comentário sobre qualquer aspeto que não tivesse sido abordado na entrevista ou colocar alguma pergunta ao entrevistador (King, 1994). Nesta fase, o participante era ainda informado da necessidade de existir um segundo momento de contacto com o investigador para proceder à devolução das informações recolhidas. Este momento tem como intuito validar a informação recolhida pelo investigador, esclarecer eventuais dúvidas e desenvolver aspetos pouco focados anteriormente (King, 1994). Este segundo contacto foi sempre realizado via email.

Os restantes 9 participantes optaram por responder às questões apresentadas no guião da entrevista por escrito, tendo sido realizadas as designadas entrevistas eletrónicas. Segundo Morgan e Symon (s.d.), as entrevistas eletrónicas podem ser descritas como instrumentos de recolha de dados que usam os meios de comunicação eletrónicos para comunicar com os participantes. Este tipo de entrevistas podem ser realizadas *online*, em tempo real, usando a internet ou a intranet das organizações, ou podem ser realizadas *offline*, em modo assíncrono, através de comunicações por email, opção feita neste caso concreto. Tal como referem os

autores, o tempo de atraso na resposta que é intrínseco à utilização do email, pode facilitar a reflexividade na comunicação, possibilitando uma maior reflexão sobre os tópicos apresentados (Morgan & Symon, s.d.).

Assim, o guião da entrevista foi enviado por email aos participantes, tendo-se previamente, também através de email, explicado os objetivos do estudo e garantido o anonimato das informações disponibilizadas. Após a receção do guião da entrevista devidamente preenchido, agradeceu-se, mais uma vez, a colaboração do participante na investigação e, em seguida, adotou-se os procedimentos apresentados anteriormente.

5.4 Técnica de Análise da Informação

Depois da informação recolhida, há que submetê-la a análise, de modo a que o investigador possa tirar conclusões do seu estudo (Almeida & Freire, 2003) ou partir para a ação (Huberman & Miles, 1998). Desta forma, a informação recolhida por meio da realização das entrevistas foi transcrita e importada para o programa NVivo 10.0 (QRS)³, com vista a uma eficaz organização da informação. Posteriormente, procedeu-se à análise de conteúdo (Bardin, 2009).

A recolha de informação gerou uma grande quantidade de dados, cerca de 45 páginas de material transcrito, constituindo o *corpus* de análise. Foi definido como unidade de análise/registo deste trabalho todas as afirmações (também designadas como temas) realizadas pelos participantes, referentes a um determinado assunto (Bardin, 2009). Por forma a dar resposta à necessidade de redução e organização desta informação recorreu-se à codificação (Sampieri et al., 2006). A codificação das unidades de análise permitiu construir um sistema de categorias “misto”, traduzindo um processo simultaneamente dedutivo, através do recurso à revisão da literatura efetuada e às questões de investigação definidas *a priori*, e indutivo, através da informação empírica recolhida (Brandão, 2010).

Desta forma, o sistema de categorias resultante (cf. Anexo III) é composto por 7 categorias de 1.º grau, 24 categorias de 2.º grau e 15 categorias de 3.º grau. Constituem categorias de 1.º grau: o processo de GAD; o contexto em que ocorreu a situação crítica; o comportamento das pessoas envolvidas na situação crítica; os pensamentos associados à situação crítica; os sentimentos associados à situação crítica; o desfecho da situação crítica; e, por último, o impacto da vivência da situação crítica.

³ QSR NVivo, versão 10.0; Copyright QSR International, Pty, Ltd.

Uma preocupação subjacente a todo o tipo de investigação prende-se com a implementação de procedimentos que assegurem a qualidade das inferências (Cassell & Symon, 2004). Desta forma, uma das estratégias adotadas passou pela definição de critérios de qualidade para os incidentes críticos (IC`s), já explicitados anteriormente. A realização das 15 entrevistas permitiu recolher 12 IC`s que respeitam os critérios de qualidade definidos pelo investigador. Importa ainda salientar que 4 participantes identificaram 2 IC`s, 4 mencionaram 1 IC, 3 participantes não referiram qualquer IC⁴ e 4 participantes referiram IC`s sem qualidade, ou seja, que não correspondiam aos critérios de qualidade anteriormente definidos.

Para a qualidade das inferências concorreu também a transcrição cuidada de todo o discurso do participante, incluindo hesitações e pausas (Bardin, 2009); a codificação exhaustiva de todo o material recolhido (Brandão, 2010); a definição clara do sistema de categorias, assegurada através da realização de dois procedimentos: por um lado, através da atribuição de uma definição operacional a cada categoria, procedimento este que contribui para a confiança do processo de produção e análise de dados (Bardin, 2009); e, por outro lado, através da realização do acordo intercodificador (Butterfield et al., 2005). Assim, foi codificado 10% da informação recolhida por um segundo investigador, o que corresponde a duas das entrevistas efetuadas. Tendo em conta que a literatura refere que um índice de acordo intercodificador superior a 90% é satisfatório (Huberman & Miles, 1984), na análise individualizada de cada categoria procurou-se assegurar valores sempre iguais ou superiores a esta percentagem de referência. Assim, após a codificação da primeira entrevista, tentou-se perceber, junto deste segundo investigador, quais os aspetos que estavam a contribuir para a existência de ambiguidade relativamente a determinada categoria, tendo, posteriormente, sido clarificados. Desta forma, após a codificação da segunda entrevista, obteve-se como valor mínimo uma percentagem de 94.37% e como valor máximo uma percentagem de 97.23% no índice de acordo intercodificador.

Em suma, a operacionalização destes procedimentos permite garantir a confiança no processo de recolha e análise de informação e assegurar a qualidade das inferências (Cassell & Symon, 2004).

⁴ Nestes casos, os participantes atuaram de duas formas: 2 participantes optaram por tecer comentários apreciativos sobre o SIADAP, sem nunca focarem a descrição de IC`s; 1 participante referiu que não conseguia recordar situações críticas relacionadas com o processo de GAD, tendo sido dada como concluída a entrevista.

6. Apresentação e discussão dos resultados

Neste ponto serão apresentados e interpretados os resultados obtidos neste trabalho de investigação. Para tal, será feita uma análise individualizada de cada QI definida, procurando-se expor, relativamente a cada uma delas, os resultados encontrados e discutir/refletir sobre os mesmos.

Para uma melhor compreensão dos resultados apresentados em seguida, importa esclarecer, *a priori*, que, num total de 12 IC`s apresentados pelos entrevistados, 6 IC`s foram vividos pelos participantes, e os restantes 6 IC`s relatam situações em que o participante observou a situação crítica.

Q.I.1) Que dimensões do processo de gestão e avaliação do desempenho estão associadas à ativação do sistema medo do subordinado?

Com o intuito de responder à primeira QI definida na presente investigação, foram consideradas, fundamentalmente, duas das categorias de 1º nível identificadas - a categoria “Processo de GAD” e também a categoria “Contexto em que ocorreu a situação crítica”.

Como já referido anteriormente, as entrevistas realizadas aos participantes começaram como uma questão aberta onde era solicitado que os entrevistados fizessem uma descrição do processo de GAD da sua organização de pertença. Através da realização desta questão, foi possível identificar cinco componentes presentes no processo de GAD, para este grupo de participantes: a “avaliação do desempenho”; a “definição de objetivos”; a “definição de competências”; a componente “feedback, orientação e apoio”; e, por fim, a componente “recompensas e reconhecimento”. Através da análise da Tabela 2, verifica-se que as componentes “definição de competências”, “feedback, orientação e apoio” e a componente “recompensas e reconhecimento” são bastante menos citadas pelos participantes do que as componentes “avaliação do desempenho” e “definição de objetivos”. Num total de 8 participantes⁵ que responderam a esta questão, todos mencionaram a componente “definição de objetivos” e 6 participantes referiram a componente “avaliação do desempenho”, como partes integrantes do processo de GAD da sua organização de pertença. Por outro lado, apenas 1 participante cita a componente “recompensas e reconhecimento” e 2 participantes referem as componentes “definição de competências” e “feedback, orientação e apoio”.

⁵ Este número reduzido de respostas é justificado pelo facto de que, de um total de 9 participantes que realizaram a entrevista via email, apenas 3 responderam a esta questão.

Subcategorias	Verbalizações	Participantes
Componente Avaliação do Desempenho	13	6
Componente Definição de Objetivos	12	8
Componente Definição de Competências	3	2
Componente Feedback, Orientação e Apoio	2	2
Componente Recompensas e Reconhecimento	1	1
Total	31	8

Tabela 2: Componentes do processo de GAD da organização de pertença dos participantes.

O Quadro 1 apresenta algumas das verbalizações que melhor elucidam as componentes do processo de GAD da organização de pertença dos participantes, que foram identificadas na análise das entrevistas.

Avaliação do desempenho	“... o avaliado procede ao preenchimento da ficha de autoavaliação, onde expressa a sua prestação ao longo do ano, através de parâmetros pré-estabelecidos. Por sua vez, o avaliador toma procedimento semelhante, mas avaliando a prestação do avaliado e atribuindo-lhe a nota final.” (P5)
Definição de objetivos	“Os objetivos pessoais, maioritariamente, são definidos em conjunto com o avaliado e o avaliador. Por norma são definidos três, quatro ou cinco objetivos pessoais... Em muitos serviços os vários elementos de uma equipa de trabalho podem ter os objetivos comuns” (P1)
Definição de Competências	“O sistema de gestão e avaliação de desempenho utilizado baseou-se fundamentalmente em dois critérios de suporte: os objetivos, e as competências... As competências permitiram analisar a forma como os resultados foram alcançados, possibilitando, assim, distinguir desempenhos aparentemente semelhantes ao nível dos resultados atingidos.” (P8)
Feedback, orientação e apoio	“... algumas vezes monitorizamos, quando é necessário, mas muitas vezes até nos esquecemos que temos que atingir aqueles objetivos...” (P2)
Recompensas e reconhecimento	“... nota que nos é dada pelo nosso chefe como pelo reconhecimento do próprio chefe e pelo reconhecimento dos nossos colegas...” (P2)

Quadro 1: Exemplos de unidades de registo codificadas na categoria “Processo de GAD”.

Focando a análise nos IC`s recolhidos, é possível identificar duas dimensões ou componentes do processo de gestão e avaliação do desempenho que aparecem associadas à ativação do sistema medo do subordinado: a “definição de objetivos” e a “avaliação de desempenho”. A “definição de objetivos” emerge como uma subcategoria que codifica informação que remete para a definição de objetivos, enquanto contexto subjacente à ocorrência da situação crítica. Por sua vez, a “avaliação de desempenho” é representada nos dados como uma subcategoria que codifica informação que remete para a Avaliação do Desempenho, enquanto contexto subjacente à ocorrência da situação crítica.

Integrados na dimensão “definição de objetivos” foi possível identificar as circunstâncias nas quais se deu a ativação do sistema medo do subordinado, que remetem para a: dificuldade em mensurar os objetivos estabelecidos; fixação no cumprimento dos objetivos estabelecidos; e, por último, definição de objetivos considerados pelos participantes como sendo inatingíveis. Na dimensão “avaliação de desempenho”, as circunstâncias nas quais se deu a ativação do sistema medo do subordinado estão relacionadas com: a contestação da classificação obtida e o descontentamento com a classificação obtida.

Através da análise da Tabela 3 verifica-se que o descontentamento com a classificação obtida na avaliação de desempenho é a circunstância/contexto que ganha um maior destaque, estando presente em 50% dos IC`s recolhidos (cf. Tabela 3). Neste sentido, um dos aspetos mais citados pelos participantes prende-se com a existência do sistema de quotas, subjacente ao SIADAP. Por exemplo, o participante 8 afirma que *“O problema aqui é que o responsável, neste caso também avaliador, tem um número reduzido de quotas disponíveis para atribuir e mesmo que ele achasse que esse meu colega merecia uma classificação mais elevada, ele não a poderia dar...”*.

Subcategorias	Incidentes Críticos
Avaliação do Desempenho	
Contestação da classificação obtida	1
Descontentamento com a classificação obtida	6
Definição dos Objetivos	
Definição de objetivos inatingíveis	3
Dificuldade de mensurar os objetivos estabelecidos	1
Fixação no cumprimento dos objetivos estabelecidos	1
Total	12

Tabela 3: Dimensões do processo de GAD associadas à ativação do sistema medo do subordinado.

Discussão de resultados à QII

Tal como se pode verificar através da análise efetuada, são as componentes de “avaliação do desempenho” e “definição de objetivos” que aparecem associadas à ativação do sistema medo do subordinado. É curioso perceber que são também estas componentes que são mais citadas pelos participantes, quando lhes é solicitado que descrevam o processo de GAD da sua organização de pertença (cf. Tabela 2). Esta associação sugere que os participantes

conhecem melhor as componentes do processo de GAD no âmbito das quais vivem ou observam situações críticas.

De entre as situações descritas pelos participantes, o descontentamento com a classificação obtida na avaliação de desempenho aparece como a circunstância/contexto mais associado à ativação do sistema medo do subordinado. Neste âmbito, tal como já mencionado, a existência do sistema de quotas é o fator que mais desagrado provoca nos entrevistados. Para Durão (2011), a aplicação do sistema de quotas constitui o principal alvo das críticas ao SIADAP, na medida em que não permite que todos os trabalhadores obtenham as classificações máximas, mesmo que as mereçam. O autor refere que, desta forma, os trabalhadores são penalizados na progressão e promoção das carreiras, para além do prejuízo que a desmotivação dos funcionários pode causar nas organizações. Serrano (2011) vai ao encontro das afirmações realizadas por Durão (2011), ao afirmar que o regime de quotas é o aspeto que mais críticas tem recebido por parte dos trabalhadores, constituindo-se, assim, como o aspeto central no desacordo das opiniões, inibidor das expectativas de carreira e fator de desmotivação das pessoas. Para o autor, a imposição administrativa do sistema de quotas promove a desconfiança e impopularidade do SIADAP, podendo ser apontada como a causa responsável por perverter o sistema e aumentar os conflitos e insatisfação a nível interno.

Por outro lado, é interessante também verificar que, apesar de 50% dos IC`s estarem relacionados com o descontentamento com a classificação obtida, apenas 1 participante mencionou ter, efetivamente, contestado a classificação obtida, tendo recorrido às instâncias superiores designadas para o efeito (e.g., Comissão Paritária). Segundo Kostova e Roth (2003), no contexto de trabalho estão subjacentes relações de dependência e acordos formais que, de algum modo, impossibilitam o subordinado de se manifestar e defender. Desta forma, compreende-se que pode ser complicado para o subordinado contrariar ou contestar os pareceres emitidos pelos seus superiores hierárquicos, sob pena de serem alvo de consequências indesejáveis, o que pode justificar o facto de, apesar de não estarem satisfeitos com a classificação obtida, os avaliados optarem por não contestar a nota atribuída.

A análise efetuada permitiu também verificar que a componente “Recompensas e Reconhecimento” (inserida na categoria “Processo de GAD”) foi a menos citada pelos participantes (cf. Tabela 2), tendo registado apenas uma única verbalização, sendo que, considerando os IC`s recolhidos, não aparece associada à ativação do sistema medo dos subordinados. No entanto, segundo Serrano (2011), esta tem sido uma das dimensões mais críticas deste processo, sendo apontada como um dos pontos que provoca maior descontentamento e desagrado nos trabalhadores, devido à proibição de valorizações

remuneratórias, tais como alterações de posicionamento remuneratório e atribuição de prémios de desempenho. Uma eventual justificação para este resultado poderá estar relacionada com o facto de que as recompensas associadas ao desempenho encontrarem-se praticamente congeladas pelo Estado, sendo menos provável que surjam situações críticas (tais como injustiças entre avaliados, descontentamento com as recompensas atribuídas, entre outras) neste âmbito.

Q.I.2) Como reage o subordinado à ativação do seu sistema medo?

Esta QI tem como intuito descrever de que forma o subordinado reage à ativação do seu sistema medo, mais especificamente procura-se identificar quais são os comportamentos, pensamentos e sentimentos do subordinado nas situações críticas apresentadas. Para tal, foram consideradas nesta análise a categoria de 2º nível - “Comportamento adotado pelo subordinado na situação crítica”- e duas categorias de 1º nível: “Pensamentos associados à situação crítica” e “Sentimentos associados à situação crítica”.

Relativamente aos comportamentos adotados pelo subordinado na situação crítica, foi possível identificar três estratégias básicas de defesa: *flight*, *fight* e *freeze*. Através da análise da Tabela 4, é possível identificar dois comportamentos defensivos dominantes no discurso dos participantes, os comportamentos de *fight* e os comportamentos de *freeze*, ambos referenciados em 5 IC`s. No entanto, verifica-se que o número de verbalizações relativas ao comportamento defensivo de *fight* se destaca dos restantes, totalizando 9 verbalizações (47,37% do total de verbalizações na categoria). Por outro lado, o comportamento de *flight* é aquele que se revelou menos dominante no discurso dos participantes, com apenas 3 verbalizações em 2 IC`s.

Estratégias Defensivas	Verbalizações	Incidentes Críticos
Fight	9	5
Flight	3	2
Freeze	6	5
Total	19	12

Tabela 4: Comportamento adotado pelo subordinado.

No Quadro 2 constam verbalizações que exemplificam os comportamentos subjacentes à adoção das estratégias defensivas de *fight*, *freeze* e *flight*.

Fight	<p>“...quer dizer se eu tinha que trabalhar para atingir aqueles objetivos, mas se depois era um valor irrisório, porquê é que eu devia estar a trabalhar para obter um valor irrisório? Também a confrontei com isso...” (IC2)</p> <p>“... realmente havia ali muitas implicações e ela contestou, lá está, sempre muito insatisfeita, reclamou através de todas as vias que podia, até mesmo recorrer a pareceres jurídicos, foi mesmo até ao fim...” (IC3)⁶</p>
Freeze	<p>“Ora bem, eu percebi claramente que não ia ser possível cumprir com o que estava estipulado. Mas não podia fazer nada para contrariar aquilo que os superiores tinham estabelecido... falar com eles não ia adiantar, não sabia o que podia fazer.” (IC8)</p> <p>“Eu não podia fazer nada... limitei-me a ouvir esse meu colega e também lhe disse que era muito difícil ele conseguir alguma coisa, mesmo que tentasse recorrer...” (IC12)</p>
Flight	<p>“eu questioneei se aquela nota refletia, de alguma forma, alguma quezília, alguma implicação pessoal ou assim... embora ela tenha dito que não, eu percebi que tinha, mas ela, como é natural, ficou-lhe bem e disse que não... tudo bem, ficou assim...” (IC4).</p> <p>“...mas esse colega não gostou, chegou a dizer que iria reclamar à Comissão Paritária, mas acabou por não fazer isso...” (IC12)</p>

Quadro 2: Exemplos de unidades de registo codificadas na categoria “Comportamento adotado pelo subordinado na situação crítica”

Recuperando as dimensões do processo de GAD identificadas no ponto anterior como estando associadas à ativação do sistema medo do subordinado, procurou-se descrever de que forma é que estas dimensões estão relacionadas com as estratégias defensivas utilizadas pelo subordinado aquando da vivência da situação crítica. Através da análise da Tabela 5, constata-se que não existe uma associação clara entre a adoção de uma determinada estratégia de defesa e uma das dimensões ou componentes da GAD. Contudo, é possível verificar que a estratégia defensiva de *freeze* aparece ligeiramente mais destacada (presente em 3 IC`s) na situação/momento referente ao descontentamento com a classificação obtida na avaliação de desempenho – aquela que é mais citada pelos participantes deste estudo. É importante notar que se trata de uma amostra reduzida, onde a probabilidade de se encontrar relações expressivas é menor. No entanto, não deixa de ser importante considerar estas pequenas associações, pois, num estudo de maiores dimensões, elas podem tornar-se mais acentuadas e explícitas.

⁶ Trata-se de um IC observado pelo entrevistado.

Estratégias Defensivas	Avaliação do Desempenho		Definição de Objetivos		
	Contestação da classificação obtida	Descontentamento com a classificação obtida	Definição de objetivos inatingíveis	Dificuldade em mensurar os objetivos estabelecidos	Fixação no cumprimento dos objetivos estabelecidos
Fight	1 IC	2 IC`s	1 IC	1 IC	
Freeze		3 IC`s	1 IC		1 IC
Flight		1 IC	1 IC		
Total de IC`s	1 IC	6 IC`s	3 IC`s	1 IC	1 IC

Tabela 5: Distribuição das estratégias defensivas por dimensões do processo de GAD identificadas.

Por outro lado, quando se cruza a informação referente à categoria “Processo de GAD” com as estratégias básicas de autoproteção do *self* identificadas, surgem alguns dados interessantes. Por exemplo, aquando da ocorrência do IC2, o participante refere que *“...mesmo na altura de se determinar os objetivos, ela referia determinados fatores para que nos trabalhássemos muito para atingir os objetivos, mas depois não podíamos estar a trabalhar em função só, ou seja, daquilo que os objetivos nos podiam trazer em termos monetários, quer dizer se eu tinha que trabalhar para atingir aqueles objetivos, mas se depois era um valor irrisório, porque é que eu devia estar a trabalhar para obter um valor irrisório? Também a confrontei um bocadinho com isso...”*. Através da análise do discurso deste entrevistado, verifica-se que, apesar de não ter sido identificada nenhuma situação crítica no âmbito da componente “recompensas e reconhecimento”, esta parece ganhar destaque no IC exposto, tendo influenciado o comportamento do subordinado. Neste caso, o sistema de *careseeking* do subordinado (visível quando este solicita informações/apoio junto do seu supervisor, acerca da melhor forma para atingir os objetivos estabelecidos), parece ter sido substituído pelo sistema de autodefesa, assumindo um comportamento de *fight*.

Em relação aos pensamentos associados à vivência da situação crítica, foi possível identificar apenas pensamentos negativos relativos a quatro aspetos distintos: comportamento dos colegas de trabalho; ao comportamento do supervisor; ao desempenho das suas funções; e, por fim, pensamentos negativos relativamente aos pressupostos do SIADAP. Através da análise da Tabela 6, verifica-se que os pensamentos negativos relativamente aos pressupostos do SIADAP são os mais mencionados pelos participantes (presentes em 6 IC`s, num total de 12 IC`s identificados), seguidos pelos pensamentos negativos relativamente ao comportamento do supervisor, referidos em 5 IC`s.

Pensamentos negativos	Incidentes Críticos
Comportamento dos colegas de trabalho	2
Comportamento do supervisor	5
Desempenho das suas funções	2
Pressupostos do SIADAP	6
Total	15 ⁷

Tabela 6: Pensamentos negativos associados à situação crítica.

No Quadro 3 são apresentadas verbalizações que exemplificam quais os pensamentos negativos experienciados pelos participantes, relativamente aos 4 aspetos identificados acima.

Pensamentos negativos relativamente ao comportamento dos colegas de trabalho	“Sobre esta situação ainda está bem presente a falta de decoro e de lealdade institucional, para além da falta de respeito pela condição de saúde do trabalhador, desenvolvida no âmbito das suas tarefas profissionais. O pensamento que me acompanha desde essa altura traduz-se pelo seguinte adágio: “ <i>nas costas dos outros vejo eu as minhas</i> ”, isto em relação aos colegas de trabalho...” (IC1)
Pensamentos negativos relativamente ao comportamento do supervisor	“... aquela situação não estava correta. Não se pode definir um objetivo que, à partida, já se sabe que não vai ser atingido. O responsável não teve a melhor atitude...” (IC7)
Pensamentos negativos relativamente ao desempenho das suas funções	“...houve momentos em que pus em causa a minha capacidade para realizar aquela função...” (IC10)
Pensamentos negativos relativamente aos pressupostos do SIADAP	“...depois é claro que as pessoas não confiam no sistema e surjam muitas críticas... Enfim existe muita coisa que ainda precisa ser retificada neste sistema.” (IC9)

Quadro 3: Exemplos de unidades de registo codificadas na categoria “Pensamentos associados à situação crítica”.

Apesar da subcategoria “Pensamentos negativos relativamente ao desempenho das suas funções” estar presente em apenas 2 IC’s, importa aqui destacar uma das verbalizações realizadas neste âmbito e que foi apresentada anteriormente (cf. Quadro 3). A este propósito, o participante 7 refere “...*houve momentos em que pus em causa a minha capacidade para realizar aquela função...como eu não estava a conseguir resolver a situação sozinha, a minha responsável falou com os arquitetos, no sentido de eles me darem alguma ajuda na resolução de certos problemas relacionados com o site...*” (IC 10). Este excerto parece

⁷ Este estudo conta com um total de 12 IC’s, contudo, em alguns casos, um IC pode ser codificado em mais do que uma categoria, o que justifica o facto da soma dos IC’s apresentados ser superior a 12.

remeter, inicialmente, para a adoção do sistema ambiente interno de *unsupportive*, tendo sido substituído pelo sistema de ambiente externo de *supportive*.

Para dar resposta a esta QI, foram ainda considerados os sentimentos associados à vivência da situação crítica. Tal como observado no ponto anterior, também aqui foi possível identificar apenas sentimentos negativos relativamente a quatro aspetos distintos: ao comportamento dos colegas de trabalho; ao comportamento do supervisor; à classificação obtida na avaliação de desempenho; e, por último, aos pressupostos do SIADAP. Como se pode constatar, os aspetos mencionados pelos participantes na categoria de “Sentimentos associados à situação crítica” vão ao encontro dos aspetos apresentados na categoria “Pensamentos associados à situação crítica”, diferindo apenas num único item.

A informação disponível na Tabela 7 evidencia que os sentimentos negativos dirigidos ao comportamento do supervisor são os mais citados pelos participantes (presentes em 6 IC`s), seguidos pelos sentimentos negativos relativamente aos pressupostos do SIADAP, referidos em 4 IC`s. Os sentimentos negativos relativamente aos comportamentos dos colegas de trabalho são os menos mencionados no discurso dos participantes, citados em apenas 2 IC`s. Desta forma, pode-se afirmar que os resultados aqui encontrados coincidem com os apresentados no ponto anterior, relativos à categoria de “Pensamentos associados à situação crítica, onde o comportamento do supervisor e os pressupostos do SIADAP também surgem como os aspetos mais referidos pelos entrevistados.

Sentimentos negativos	Incidentes Críticos
Comportamento dos colegas de trabalho	2
Comportamento do supervisor	6
Classificação obtida na avaliação de desempenho	3
Pressupostos do SIADAP	4
Total	15

Tabela 7: Sentimentos negativos associados à situação crítica.

No Quadro 4 constam algumas das verbalizações que melhor elucidam os sentimentos negativos experienciados pelos participantes aquando da vivência da situação crítica.

Sentimentos negativos relativamente ao comportamento dos colegas de trabalho	“... e, especialmente incredulidade, desânimo e revolta para com alguns colegas de trabalho.” (IC1)
Sentimentos negativos relativamente ao comportamento do supervisor	“Senti revolta e muita desmotivação, pois os objetivos devem ser mensuráveis, quantificáveis e passíveis de ser atingidos. O responsável do serviço sabia que seria impossível alcançar este objetivo...” (IC7)
Sentimentos negativos relativamente à classificação obtida na avaliação de desempenho	“Obviamente desmotivada e injustiçada, porque acabei por receber uma nota mais baixa do que aquela que merecia, em consequência de uma má atribuição de objetivos.” (IC8)
Sentimentos negativos relativamente aos pressupostos do SIADAP	“Na situação descrita, tive um sentimento de “impotência” relativamente à definição do objetivo relatado e tive a sensação de que o processo avaliativo era vulnerável, já que na prática poderia acarretar situações de discricionariedade e de parcialidade.” (IC5)

Quadro 4: Exemplos de unidades de registo codificadas na categoria “Sentimentos associados à situação crítica”.

Discussão dos resultados à Q12

A análise efetuada permitiu verificar que, uma vez ativado o sistema medo, o subordinado adota uma das três estratégias defensivas propostas por LeDoux (2000): *fight*, *freeze* e *flight*, sendo os comportamentos de *fight* e *freeze* aqueles com maior expressão no discurso dos participantes deste estudo.

No entanto, fazendo uma análise cuidada do discurso dos participantes, foi interessante notar que havia uma dinâmica nos comportamentos adotados pelo subordinado. Por exemplo, o participante 2 refere que “*embora essa nota tenha ficado dentro dos parâmetros que eu estava à espera, achei que estava um bocadinho abaixo daquilo que deveria ter sido dado, eu então questionei-a diretamente, na ocasião em que foi feita a avaliação, no gabinete da responsável, individualmente, eu e ela, e eu questionei se aquela nota refletia, de alguma forma, alguma quezília, alguma implicação pessoal ou assim... embora ela tenha dito que não, eu percebi que tinha, mas ela, como é natural, ficou-lhe bem e disse que não... tudo bem, ficou assim...*”(IC4)”. Esta verbalização vai ao encontro das afirmações de Heard e Lake (1997), que declaram que qualquer sistema conceptualizado pela TABELIS pode falhar o seu objetivo, sendo substituído por outros sistemas dentro da dinâmica. Neste excerto, verifica-se que o subordinado, inicialmente, encontrava-se em modo exploratório, tendo procurado encontrar uma justificação para as suas dúvidas junto do supervisor, no entanto o careseeker (neste caso, o subordinado) parece não ver as suas necessidades atendidas, tendo sido ativado o sistema de autodefesa ou sistema medo, exibindo um comportamento de *flight*.

Desta forma, compreende-se que o supervisor não assumiu o papel de um caregiver eficaz, pois não conseguiu neutralizar o sistema medo do subordinado (Heard et al., 2009).

Na análise efetuada, foi possível também constatar que, quando o sistema medo do subordinado é ativado, surgem neste apenas pensamentos e sentimentos negativos. Os resultados apresentados permitem verificar que existe uma associação entres os pensamentos e sentimentos negativos que emergem no subordinado-avaliado, aquando da vivência da situação crítica. Ou seja, os pensamentos e sentimentos negativos despoletados estão, fundamentalmente, relacionados com dois aspetos distintos: por um lado, com o comportamento adotado pelo supervisor-avaliador no momento da ocorrência da situação crítica; e, por outro lado, com os pressupostos inerentes ao SIADAP.

Estes resultados são coincidentes com a informação que a literatura apresenta, ao afirmar que a relação entre supervisor e subordinado assume um grande destaque no contexto de trabalho (Game, 2008) e, consequentemente, no contexto do processo de GAD. Segundo Game (2008), e de acordo com a Teoria dos Eventos Afetivos (Weiss & Cropanzano, 1996), o ambiente de trabalho tem particularidades que determinam a probabilidade de ocorrência de “eventos afetivos”, ou seja, eventos ou acontecimentos que conduzem a reações emocionais específicas. Estas emoções, nomeadamente o medo, são fortemente influenciadas por comportamentos específicos do supervisor, que as desencadeia no subordinado.

Por outro lado, o supervisor pode também representar o apoio e suporte que o subordinado necessita para ultrapassar situações de desconforto ou mal-estar (Kahn, 1998). Assim, segundo a TABELIS, à medida que a pessoa experiencia um caregiving eficaz (que apoia a partilha de interesses exploratória), o sistema medo é, em grande parte, ultrapassado em situações de stresse. Sem o sistema medo a penetrar os diferentes aspetos do *self*, o processo dinâmico envolvido no bem-estar (que inclui vitalidade e criatividade) funcionará de forma ótima, desde que o *self* tenha à sua disposição um caregiver empático que esteja disponível e capaz de responder (Heard et al., 2009).

Como já referido, um resultado a destacar está relacionado com os pensamentos e sentimentos negativos que surgem no subordinado, relativamente aos pressupostos do SIADAP. Ao longo da realização das entrevistas, foi possível notar que alguns participantes detinham uma opinião pouco positiva acerca do processo de implementação do SIADAP. Por exemplo, o participante 4 refere que o “... *processo avaliativo era vulnerável, já que na prática poderia acarretar situações de discricionariedade e de parcialidade.*” Num estudo recente levado a cabo em organizações do setor público australiano, Brown, Hyatt e Benson

(2010) procuraram estabelecer uma relação entre aquilo que designaram por uma “avaliação de desempenho de baixa qualidade” determinante nas recompensas pecuniárias e variáveis tais como: satisfação no trabalho, envolvimento com os objetivos organizacionais e identificação com o posto de trabalho/organização. O estudo de Brown e colaboradores (2010) põe em evidência que, independentemente de serem bem ou mal avaliados e de verem ou não os seus salários majorados em função da avaliação, quando confrontados com modelos de avaliação que percebem como “de baixa qualidade”, os avaliados tendem a sentir insatisfação, pouco envolvimento com a organização e um desejo crescente de abandonar a instituição onde trabalham. Este resultado vem reforçar a ideia de Feldman (2000), segundo o qual os avaliados tendem a desiludir-se e a desconfiarem dos níveis de gestão das organizações quando avaliados por sistemas que consideram inadequados.

Em suma, os dados suportam que a gestão do desempenho, com especial enfoque na avaliação de desempenho, é um processo bastante emocional, pois os avaliadores têm a responsabilidade de avaliar pessoas com quem lidam diariamente, sabendo o impacto que isso pode ter nas suas vidas, o que torna o processo de avaliação numa situação delicada e suscetível de provocar disfunções pessoais e organizacionais graves (Almeida, 1996).

Q.I.3) Quais as consequências da ocorrência das situações críticas que ativam o sistema medo do subordinado?

Esta questão de investigação foi definida com o objetivo de descrever quais as consequências das situações críticas ocorridas no contexto do processo de gestão e avaliação do desempenho que ativam o sistema medo do subordinado. Mais especificamente, pretende-se identificar qual o impacto da vivência dessas situações em diferentes níveis. Para tal, foram consideradas na análise as categorias de 1º nível “Desfecho da situação crítica” e “Impacto da vivência da situação crítica”.

Da análise efetuada foi possível identificar 4 tipos de desfecho da situação crítica: desenvolvimento do trabalho conjunto entre supervisor e subordinado; transferência de serviço (por parte do subordinado); incumprimento dos objetivos estabelecidos; e, por fim, criação de mau ambiente/mal-estar no trabalho. Através da análise da Tabela 8 constata-se que a criação de mau ambiente no trabalho foi o desfecho mais citado pelos participantes, estando presente em 7 IC's.

Subcategorias	Incidentes Críticos
Desenvolvimento do trabalho conjunto entre supervisor e subordinado	1
Transferência de serviço	2
Incumprimento dos objetivos estabelecidos	2
Criação de mau ambiente no trabalho	7
Total	12

Tabela 8: Desfecho da situação crítica.

O Quadro 5 apresenta algumas das verbalizações que exemplificam qual o desfecho das situações críticas mencionadas pelos participantes deste estudo.

Desenvolvimento do trabalho conjunto	“O meu avaliador teve consciência desse sentimento e de igual forma foi sensível a essa questão pelo que, de comum acordo, tentamos balizar o conceito de qualidade...” (IC5)
Transferência de serviço	“... A funcionária mudou de serviço... Aliás, mudou de serviço, porque ela realmente pediu para sair, porque já não conseguia, segundo palavras que ela me confidenciava, já não conseguia trabalhar mais naquele serviço.” (IC3)
Incumprimento dos objetivos estabelecidos	“... No entanto, na prática o prazo fixado, por razões várias, era impossível de cumprir, o que culminou com o incumprimento de um dos objetivos estipulados e a obtenção de uma pontuação mais baixa do que a merecida (na minha opinião)...” (IC8)
Criação de mau ambiente no trabalho	“... mas ele nunca ficou satisfeito com a situação, durante uns tempos houve mau ambiente naquele serviço, mas acabou por passar...ele nem chegou a falar com o responsável, sabia que não valia a pena, nada iria mudar.” (IC12)

Quadro 5: Exemplos de unidades de registo codificadas na categoria “Desfecho da situação crítica”.

Em relação ao impacto da vivência da situação crítica, para além daquilo que é vivido na situação em si, foi possível distinguir no discurso dos participantes consequências de três níveis: positivas, negativas e de mudança. O impacto de nível positivo dá-se a nível das relações de trabalho e da definição de objetivos. O impacto de nível negativo prende-se com consequências para a saúde física e bem-estar do subordinado; na relação com o supervisor; na relação com os colegas de trabalho; e, finalmente, na perceção acerca do SIADAP. A mudança está presente nas funções desempenhadas pelo subordinado, que sofreram uma alteração após a vivência da situação crítica, não se conseguindo identificar o seu carácter positivo ou negativo.

Através da análise da Tabela 9, verifica-se que as consequências negativas são aquelas com maior expressão, estando presentes em 9 IC's, num total de 12 IC's descritos pelos participantes. Por outro lado, as consequências positivas são referidas em apenas 2 IC's.

Subcategorias	Incidentes Críticos
Impacto Positivo	
Relações de Trabalho	1
Definição de Objetivos	1
Impacto negativo	
Saúde física e bem-estar do subordinado	1
Relação com o supervisor	4
Relação com os colegas de trabalho	5
Percepção acerca do SIADAP	2
Mudança	
Funções desempenhadas	4
Total	18

Tabela 9: Impacto da vivência da situação crítica.

O Quadro 6 apresenta verbalizações dos participantes que exemplificam o impacto negativo da vivência da situação crítica na relação com o supervisor e na relação com os colegas de trabalho, assim como na mudança das funções desempenhas pelo subordinado - categorias estas que predominam no discurso dos participantes.

Impacto Negativo	
Relação com o supervisor	“É assim, eu realmente queria que ela fosse sincera e direta, mas ela não foi, eu achei que não foi, achei que não foi, porque isso refletiu-se depois até no trato comigo, ao cumprimentar senti que não havia aquela empática que anteriormente existiu, antes de eu a ter confrontado diretamente e assim...” (IC2)
Relação com os colegas	“Por todos os acontecimentos deste caso, alguns dos seus colegas de trabalho, com receio de serem prejudicados pelo avaliador ao apoiá-lo na sua luta, ou contiveram comportamentos de solidariedade, embora os manifestassem em privado, ou adotaram uma atitude conivente com a posição do avaliador.” (IC1)
Mudança	
Funções desempenhadas	“Esse nosso colega acabou por ser transferido de serviço, apesar do departamento onde trabalhava ter funções compatíveis com o seu quadro clínico. Foi complicado, porque teve que realizar tarefas muito diferentes... Entretanto o antigo avaliador aposentou-se e esse nosso colega regressou ao anterior departamento a pedido do novo coordenador...” (IC1)

Quadro 6: Exemplos de unidades de registo codificadas nas subcategorias “Impacto Negativo” e “Mudança”.

Discussão de resultados à QI3

A análise efetuada permitiu verificar que, depois de ativado o sistema medo do subordinado, no contexto do processo de GAD, a criação de mau ambiente no trabalho é o desfecho mais citado pelos participantes. Por exemplo, o participante 3 refere que *“a colega que não concordava com as notas esteve seguramente três meses sem falar com os restantes*

colegas, o que gerou um enorme mau ambiente...”. Através desta verbalização, pode-se constatar que uma das formas utilizadas pelo subordinado para ultrapassar a situação crítica está relacionada com manter-se em silêncio, não voltando a abordar o acontecimento que lhe provoca incómodo ou insatisfação. Segundo Milliken, Morrison e Hewlin (2003), quando o medo está presente no subordinado pode conduzi-lo ao silêncio, numa tentativa de não correr determinados riscos, como a retaliação ou a rotulagem negativa. Este excerto pode também refletir a estratégia de evitamento, proposta por Heard e colaboradores (2009), ao demonstrar que o subordinado evitou o contacto com os colegas de trabalho, após a ocorrência da situação crítica.

Por outro lado, importa também salientar aqui a subcategoria desenvolvimento do trabalho conjunto entre supervisor e subordinado, uma vez que, apesar de estar presente em apenas 1 IC, é a única que apresenta um desfecho de carácter positivo, que revela um momento de exploração interpares (cf. Quadro 5). À luz da TABELIS, é possível verificar que o sistema de autodefesa do subordinado foi infiltrado pelo sistema de careseeking (procura de apoio para continuar a explorar). O supervisor e o subordinado encontram-se em *attunement* relativamente aos objetivos do careseeker. Desta forma, quando as necessidades do caregiver e do careseeker são satisfeitas, há alívio e satisfação (McCluskey, 2005).

A análise permite concluir, também, que a vivência da situação crítica teve sobretudo um impacto negativo nas relações de trabalho, tanto na relação com os colegas de trabalho como na relação com o supervisor.

De facto, nos pontos anteriores deste trabalho, foi possível compreender a importância que as relações de trabalho, especialmente as relações de supervisão, têm no contexto laboral e, mais especificamente, no contexto do processo de GAD.

Tal como referem Coen e Jenkins (2000), os gestores organizacionais utilizam frequentemente a gestão do desempenho nas suas organizações com o intuito de alcançar uma variedade de benefícios, no entanto, os autores afirmam que a avaliação de desempenho, enquanto uma das componentes da GAD, pode até ter efeitos destrutivos para algumas organizações, no sentido em que não contribui para melhorias efetivas no desempenho dos trabalhadores e pode levar à destruição das relações de trabalho. Yam e Kluger (2011) apontam no mesmo sentido, afirmando que os inúmeros problemas inerentes à avaliação de desempenho podem ser resumidos da seguinte forma: a avaliação de desempenho não contribui para melhorias no desempenho e pode levar à destruição das relações nas organizações. Da mesma forma, nos resultados aqui apresentados, são as relações de trabalho que parecem sair mais afetadas, após a ocorrência da situação crítica.

Importa também notar o impacto significativo que a ocorrência da situação crítica teve nas funções desempenhadas pelo subordinado. Por exemplo, o participante 1 afirma que as funções do subordinado foram modificadas, após a vivência da situação crítica. Neste caso concreto, o subordinado viu-se “obrigado” a confrontar o seu supervisor (adotando a estratégia defensiva de *fight*), o que terminou com a sua transferência de serviço e consequente alteração de funções - (P1: “*Esse nosso colega acabou por ser transferido de serviço, apesar do departamento onde trabalhava ter funções compatíveis com o seu quadro clínico. Foi complicado, porque teve que realizar tarefas muito diferentes... Entretanto o antigo avaliador aposentou-se e esse nosso colega regressou ao anterior departamento a pedido do novo coordenador...*”). Através da análise do discurso deste participante, não fica claro se esta mudança de funções ocorreu por vontade do trabalhador ou se lhe foi imposta. Por outro lado, o participante 2 refere que “...*A funcionária mudou de serviço... Aliás, mudou de serviço, porque ela realmente pediu para sair...*” (IC3). Neste caso, compreende-se que foi a própria funcionária que solicitou a sua saída, tendo, neste momento, adotado a estratégia defensiva de *flight*, quando anteriormente apresentou a estratégia de defesa *fight*. Este exemplo permite verificar que, perante a mesma situação, os subordinados podem adotar comportamentos diferentes, o que reflete o processo dinâmico de lidar com a ameaça ao bem-estar.

Por outro lado, as consequências positivas resultantes da vivência da situação crítica são mencionadas em apenas 2 IC's. Uma eventual justificação para este resultado pode estar relacionada com o facto de que foi solicitado aos participantes que descrevessem situações críticas, difíceis, problemáticas, no contexto da GAD. Desta forma, compreende-se que os entrevistados tenham relatado episódios que lhes provocaram um maior desconforto e mal-estar, não os associando a aspetos/contributos positivos (que, muitas vezes, até podem ter).

Contudo, importa analisar os casos em que o impacto positivo foi notado. Por exemplo, o participante 4 refere que “*Esta experiência deu-me acima de tudo a possibilidade de intervir no processo avaliativo não como mera recetora, mas como sendo um elemento integrante e ativo, tendo fomentado o diálogo e a colaboração entre mim e o avaliador...*” (IC 5). Ou seja, através deste excerto compreende-se que a vivência da situação crítica trouxe benefícios para a relação entre supervisor e subordinado. Recuperando os pressupostos da TABELS, pode-se afirmar que, à semelhança do desfecho positivo apresentado anteriormente, aqui o supervisor-avaliador assume o papel de um *caregiver* eficaz, que possibilita a continuação da exploração por parte do subordinado e neutraliza a ativação do sistema medo deste último (Heard et al., 2009).

REFLEXÕES FINAIS

Atualmente a tarefa de gerir e avaliar desempenhos constitui um aspeto central e uma função essencial da gestão de recursos humanos nas organizações. Ao avaliar o desempenho e o contributo dos seus recursos humanos para o desenvolvimento e a concretização dos seus objetivos, a organização obtém informação que lhe permite tomar decisões. Assim, a GAD é hoje considerada obrigatória e necessária, assumindo uma importância capital na dinamização e promoção da melhoria do desempenho das pessoas e consequentemente do sucesso das organizações (Serrano, 2011).

No entanto, a implementação da GAD no contexto organizacional parece provocar nos trabalhadores um sentimento de descontentamento e insatisfação. Desta forma, as repercussões ao nível da produtividade e da qualidade do desempenho dos trabalhadores são visíveis e poderão provocar um desgaste nas relações profissionais e consequentemente do clima organizacional (Serrano, 2011).

A este propósito, Madureira e Rodrigues (2011) referem que a implementação do processo de GAD, desligada da cultura prevalecente na organização, num contexto onde porventura a construção da identidade dos trabalhadores não esteja verdadeiramente enraizada, pode representar uma séria ameaça ao equilíbrio organizacional. No caso da APP, existe ainda um grande distanciamento das instituições públicas em relação a uma cultura de meritocracia, essencialmente vocacionada para o sucesso do desempenho global das organizações (idem).

Com o intuito de explorar a temática da GAD na Administração Pública, este estudo procurou descrever de que forma o processo de GAD, mais concretamente o SIADAP, está associado à ativação do sistema medo do subordinado. Através da análise de resultados, foi possível verificar que existem, fundamentalmente, duas dimensões ou componentes do processo de GAD que ativam o sistema medo do subordinado-avaliado: a “avaliação do desempenho” e a “definição de objetivos”. Neste âmbito, importa notar que o descontentamento com a classificação obtida na avaliação do desempenho é a situação/acontecimento mais mencionado pelos participantes.

Ainda relativamente à avaliação do desempenho, uma reflexão importante que surgiu no decorrer da investigação realizada prende-se com a entrevista de avaliação do desempenho. Na revisão da literatura efetuada, foi possível constatar que um dos momentos mais críticos do processo de GAD está relacionado com o momento da entrevista de avaliação do desempenho (Dessler, 2005). Segundo Cederblom (1982), a entrevista de avaliação do

desempenho tem várias aplicações e assume um papel importante entre as diferentes etapas que compõem a GAD, pois fornece feedback aos colaboradores; permite identificar as áreas que necessitam de desenvolvimento; possibilita a discussão sobre quais as compensações/recompensas a atribuir ao funcionário; e, por último, pode ser utilizada para decidir quais as sanções a aplicar ao colaborador. No entanto, nas entrevistas realizadas foi possível constatar, junto dos participantes, que não existia, efetivamente, a realização de uma entrevista de avaliação do desempenho. Na maior parte dos casos, o funcionário tinha conhecimento da classificação obtida através de uma “conversa informal” entre avaliador e avaliado. Desta forma, compreende-se que o momento formal de comunicação da avaliação de desempenho parece não existir nos casos analisados, o que pode ser justificado pelo facto dos supervisores procurarem evitar, desta forma, os constrangimentos e o desconforto associados a este momento (Cederblom, 1982). No entanto, como visto anteriormente, as classificações obtidas na avaliação de desempenho acabam por ser o fator que mais vezes é mencionado pelos participantes como estando associado à ativação do sistema medo do subordinado. Desta forma, compreende-se que a realização da entrevista de avaliação de desempenho, apesar de ser considerada como mais um fator desencadeador de emoções negativas, poderá trazer consequências positivas para as relações de supervisão, pois, assim, era proporcionado aos subordinados um momento para expor as suas insatisfações e desacordos.

De uma forma geral, pode-se afirmar que o presente estudo sugere a necessidade de sensibilizar os responsáveis organizacionais para a ativação do sistema de autodefesa dos subordinados em dimensões específicas do processo de gestão e avaliação do desempenho. Os resultados encontrados enfatizam, ainda, a importância de se refletir sobre o impacto negativo que a ativação do sistema medo do subordinado pode ter nas relações de trabalho, nomeadamente nas relações de supervisão. Neste sentido, é importante definir estratégias capazes de minimizar potenciais episódios críticos ocorridos no contexto do processo de GAD.

Tal como acontece em todos os processos de investigação, este trabalho apresenta algumas limitações/dificuldades que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, importa notar os inúmeros constrangimentos que foram surgindo aquando do processo de seleção dos participantes para o presente estudo. Antes de mais, era importante conseguir a colaboração de uma organização onde esteja implementado um processo de gestão e avaliação do desempenho que seja reconhecido por todos os elementos da organização. Desta forma, considerou-se que contactar uma instituição pertencente à Administração

Pública Portuguesa (APP) seria a opção mais viável, visto que o SIADAP foi implementado nas organizações públicas há cerca de 10 anos e tem demonstrado ter implicações concretas na vida profissional dos funcionários públicos. Neste sentido, foram contactadas um total de 3 organizações pertencentes ao setor público português, sendo que apenas uma manifestou interesse em colaborar nesta investigação. Esta dificuldade em encontrar uma organização que concordasse em participar neste estudo teve repercussões em todo o processo de recolha de informação, nomeadamente devido aos constrangimentos de tempo criados na concretização desta investigação.

Uma outra dificuldade sentida na realização deste trabalho prende-se com o facto de alguns participantes manifestarem desconforto com a realização das entrevistas face-a-face, tendo optado pela realização de entrevistas eletrónicas, com recurso ao email. Apesar de alguns autores (e.g., Morgan & Symon, s.d.) defenderem que a utilização desta técnica de recolha da informação pode trazer vantagens para o investigador, nomeadamente devido ao facto de possibilitar uma maior reflexão acerca dos tópicos apresentados, no caso concreto do estudo aqui apresentado, a utilização deste tipo de entrevistas não se revelou vantajosa para a investigação. Fazendo uma análise comparativa entre as entrevistas realizadas através de uma interação direta e aquelas que foram efetuadas com recurso ao correio eletrónico, pode-se afirmar que o número de IC`s descritos nas entrevistas face-a-face que respeitam os critérios de qualidade definidos neste estudo é consideravelmente superior ao número de IC`s apresentados nas entrevistas eletrónicas. Ou seja, num total de 12 IC`s que cumprem com os critérios de qualidade, apenas 4 foram conseguidos através da realização das entrevistas eletrónicas.

A utilização das entrevistas enquanto técnica de recolha de informação é defendida por muitos autores (e.g., King, 1994), uma vez que se trata de um instrumento que possui um elevado grau de flexibilidade, tanto a nível de formato (podendo ser mais ou menos estruturada) como de função (e.g., pode ter fins terapêuticos, investigação) e que pode ser configurada de modo a dar origem a diferentes tipos de informação (e.g., entrevistas culturais, histórias de vida), informação que pode ser interpretada e representada de diversas formas (Rubin & Rubin, 1995; King, 1994). Um outro aspeto também muito apreciado pelos autores que defendem a utilização desta técnica está relacionado com o facto de estas permitirem a construção de uma relação de confiança entre entrevistador e entrevistado (e.g., King, 1994), o que pode tornar o processo de recolha de informação mais rico. No entanto, a realização de entrevistas eletrónicas dificulta o estabelecimento desta ligação, pois não há um contacto direto entre entrevistado e entrevistador, o que pode justificar o facto de se ter

conseguido informação menos completa aquando da utilização deste recurso. Morgan e Symon (s.d.) defendem, contudo, que com os avanços tecnológicos que vão surgindo, será cada vez mais frequente a utilização deste tipo de entrevista, uma vez que as formas de comunicação entre as pessoas estão a mudar drasticamente, sendo cada vez mais raro o estabelecimento de contactos diretos.

O recurso à Técnica dos Incidentes Críticos enquanto técnica de recolha de informação possibilita a recolha de acontecimentos ou comportamentos específicos positivos e negativos (Chell, 2004), que os participantes recuperam, focando os diferentes elementos solicitados pelo entrevistador. No entanto, é de notar que o número de IC's evocados pelos participantes foi algo reduzido. No momento de realização das entrevistas, era solicitado, tanto verbalmente como por escrito, que fossem descritas 2 a 3 situações críticas por participante, no entanto apenas 4 participantes apresentaram 2 IC's com qualidade e outros 4 entrevistados descreveram 1 IC com qualidade. Este número reduzido de IC's evocados pelos participantes parece sugerir que os entrevistados adotaram uma posição autoprotetora na realização das entrevistas (Brandão, 2010), uma vez que a temática apresentada pode ser considerada como sensível.

Um último ponto a considerar está relacionado com o facto de que o presente trabalho focou apenas as situações críticas observadas ou vivenciadas pelos avaliados da APP, não tendo sido exploradas as perceções dos avaliadores, pelo que os dados aqui apresentados traduzirem uma visão parcial acerca desta problemática. Em estudos futuros, seria útil introduzir os supervisores, enquanto população a investigar, uma vez que diversos autores (e.g., Dejours, 2003) têm vindo a chamar a atenção para o facto de que o processo de gestão e avaliação de desempenho poder acarretar efeitos negativos tanto para avaliados como também para avaliadores.

Para concluir, pode-se afirmar que o presente trabalho de investigação cumpriu com o objetivo proposto, representando um contributo na área do comportamento organizacional, ao procurar identificar e descrever situações críticas ocorridas no contexto do SIADAP. De igual forma, este trabalho revela-se como uma mais-valia ao explorar uma problemática ainda pouco retratada na literatura - a ativação do sistema medo dos subordinados no contexto específico da GAD.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguinis, H., & Henle, C. (2002). Ethics in Research. In Rogelberg, S. (Ed) *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology*. Blackwell Publications, Ltd, pp. 34-56.
- Ainsworth, M. (1978). *Patterns of attachment: A psychological study of the Strange Situation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Almeida, L. S., & Freire, T. (2003). *Metodologia da investigação em psicologia e educação* (3ª ed.). Braga: Edições Psiquilíbrios.
- Almeida, N. 1996. *Avaliação de Desempenho para Gestores*. Lisboa: McGraw-Hill.
- Armstrong, M., & Baron, A. (1998). *Performance management: the new realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Bachiochi, P. D., & Weiner, S. P. (2004). Qualitative data collection and analysis. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Handbook of research methods in industrial and organizational psychology*, pp. 161-183. London: Blackwell Publishing.
- Baptista, A. (2000). Perturbações do medo e da ansiedade. Uma perspectiva evolutiva e desenvolvimental. In I. Soares (Eds.), *Psicopatologia do desenvolvimento. Trajectórias (in)adaptativas ao longo da vida*. Coimbra: Quarteto. Institute of Personnel and Development.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70: Persona.
- Barlow, D. H. (2002). *Anxiety and its disorders. The nature and treatment of anxiety and panic* (2nd ed.). Nova Iorque: Guilford.
- Basch, J., & Fisher, C. D. (2000). Affective events-emotions matrix: A classification of work events and associated emotions. In N. M. Ashkanasy, C. E. J. Hartel & W. J. Zerbe (Eds), *Emotions in the workplace: Research, theory and practice*, London: Quorum Books, pp. 36-48.
- Bilhim, J. (2006). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas*, Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Billikopf, G. (2010). The Negotiated Performance Appraisal Model: Enhancing Supervisor-Subordinate Communication and Conflict Resolution. *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, 10.
- Blau, G. (1999). Testing the longitudinal impact of work variables and performance

- appraisal satisfaction on subsequent overall job satisfaction. *Human Relations*, 52, 8, pp. 1099-1113.
- Bowlby, J. (1988). *A secure base: Parent-child attachment and healthy human development*. London: Basic Books.
- Brandão, C. V. (2010). *O Desempenho Individual de dirigentes de topo da Administração Pública Portuguesa: um contributo para o desenvolvimento de uma taxionomia comportamental e motivacional*. Doutoramento em Psicologia. Universidade do Porto, Porto.
- Breakwell, G. M., Hammond, S., Fife-Schaw, C., & Smith, J. A. (Eds.). (2006). *Research methods in Psychology* (3.^a Ed.). London: Sage.
- Brown, M., Hyatt, D., & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39, 3, pp. 375-396.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E. & Maglio, A. S. T. (2005). *Social research methods* (2nd edition). New York: Oxford University Press. Cap. 5.
- Butterfield, L. D., Borgen, W. A., Amundson, N. E., & Maglio, A.S. T. (2005). Fifty years of the critical incident technique: 1954-2004. *Qualitative research*, 5 (4), 475-497.
- Caetano, A. (2008). *Avaliação de Desempenho: o essencial que avaliadores e avaliados precisam de saber*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Caetano, A. (s.d.). *Avaliação de desempenho. Metáforas, conceitos e práticas* (1.^a Ed.). Lisboa: Editora RH.
- Cardoso, T. (2013). *A influência da gestão e avaliação do desempenho no comportamento dos trabalhadores*. Mestrado em Psicologia. Universidade do Porto, Porto.
- Cassell, C., & Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London : Sage.
- Cederblom, D. (1982). The performance appraisal interview: a review, implications, and suggestions. *Academy of Management Review*, 7, 2, pp. 219-227.
- Chell, E. (2004). Critical incident technique. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications Ltd.
- Coens, T., & Jenkins, M. (2000). *Abolishing performance appraisals: Why they backfire and what to do instead*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Collins, N. L., & Read, S. J. (1994). Cognitive representations of adult attachment: The structure and function of working models. In K. Bartholomew & D. Perlman

- (Eds), *Advances in personal relationships: attachment process in adulthood*. London: Jessica-Kingsley, Vol. 5, pp.53-90.
- Dejours, C. (2003), L'évaluation du travail à l'épreuve du réel. *INTRA*, Paris.
- Dejours, C. (2010). Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal. *PÚBLICO*.
- DeNisi, A. S. (2000). Performance appraisal and performance management. A multilevel analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations*. Foundations, extensions, and new directions. San Francisco: Jossey-Bass.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1994). Entering the field of qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, pp. 1-17. California: Sage Publications, Inc.
- Dessler, G. (2005). *Human Resource Management* (10th Ed.). New Jersey: Pearson Education International.
- Durão, M. (2011). *A melhoria do desempenho de pessoas e organizações escolares: o papel do SIADAP*. Tese de Mestrado. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, Lisboa.
- Feldman, D. C. (2000). The Dilbert Syndrome: how employee cynicism about ineffective management is changing the nature of careers in organizations. *The American Behavioral Scientist*, 43, 8, pp. 1286-1300.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological bulletin*, 51 (4), 327-358.
- Fonseca, M., Soares, I., & Martins, C. (2006). *Estilos de vinculação, orientação para o trabalho e relações profissionais*.
- Fridja, N. H. (2008). The Psychologists' Point of View. In M. Lewis, J. M. Haviland Jones & L. F. Barret (Eds.), *Handbook of Emotions*. New York: The Guilford Press.
- Furnham, A. (2004). Performance Management Systems. *European Business Journal*, pp. 83-94.
- Game, A. (2008). Negative emotions in supervisory relationships: The role of relational models. *Human Relations*, 61 (3), 355-393.
- Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2004). Performance management: A model and research agenda. *Applied psychology: an international review*, 53(4), pp. 556-569.
- Heard, D., & Lake, B. (1986). The attachment dynamic in adult life. *British Journal of Psychiatry*, 149, 430-438.

- Heard, D., & Lake, B. (1997). *The challenge of attachment for caregiving*. London: Routledge.
- Heard, D., Lake, B., & McCluskey, U. (Eds.). (2009). *Attachment Therapy with Adolescents and Adults: Theory and Practice Post Bowlby*. London: Karnac Books Ltd.
- Herriot, P. (2001). Future work and its emotional implications. In R. L. Payne & C. L. Cooper (Eds), *Emotions at work: Theory, research and applications in management*. Chichester Wiley, pp. 307-325.
- Huberman, A. M., & Miles, M. B. (1998). Data management and analysis methods. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Collecting and interpreting qualitative materials*. Thousand Oaks: Sage. (pp. 179-210).
- Jain, M. (2014). Performance Management: Linking Rewards to Performance. *Journal of Social Welfare and Management*, 6.
- Jordão, F., & Brandão, C. V. (2005). As teorias de avaliadores de desempenho na Administração Pública Portuguesa: estudo de caso. *PSYCHOLOGICA*, 38, pp. 121-143.
- Kahn, W. A. (1988). Relational systems at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds), *Research in organizational behavior*, Vol. 20. London: JAI Press, pp. 39-77.
- King, N. (1994). The qualitative research interview. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Qualitative methods in organizational research. A practical guide*. London: Sage Publications Ltd.
- Kostova, T., & Roth, K. (2003). Social capital in multinational corporations and a micro macro model of its formation. *Academy of Management Review*, 28 (2), pp. 297-317.
- LeDoux, J. (2000). *O cérebro Emocional: As Misteriosas Estruturas da Vida Emocional*. Portugal: Editora Pergaminho.
- Madureira, C., & Rodrigues, M. (2011). *A Avaliação do Desempenho Individual no contexto da Administração Pública Portuguesa: Desafios e limitações do SIADAP*. Iº Encontro Internacional Trabalho, Organizações e Profissões, Universidade do Porto, Porto.
- McCluskey, U. (2005). *To Be Met as a Person: the dynamics of attachment in professional encounters*. London: Karnac.
- Milliken, F., Morrison, E., & Hewlin, P. (2003). An Exploratory Study of Employee Silence: Issues that Employees Don't Communicate Upward and Why. *Journal of Management Studies*, 40 (6), 1453-1476.

- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das Organizações* (Tradução). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Mondy, R.W., Noe, R.M., & Premeaux, S.R. (2002). *Human Resource Management*. New Jersey, US: Prentice Hall.
- Morgan, S.J., & Symon, G. (s.d.). Electronic Interviews in Organizational Research. In C. Cassell & G. Symon (Eds.), *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications Ltd.
- Neves, A. (2002). *Gestão na Administração Pública*. Cascais, Portugal: Pregaminho.
- Pestana, A., Brandão, C., & Jordão, F. (2011). SIADAP: um sistema de gestão e avaliação do desempenho? In Martins, D. & Araújo, M. (Eds), *Investigação e intervenção em recursos humanos: gestão para a cidadania*, Edições Politema, pp.13-27.
- Pierce, T., & Lydon, J. E. (2001). Global and specific relational models in the experience of social interactions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 613-631.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative Interviewing. The art of hearing data*. Sage Publications.
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2006). *Metodologia de pesquisa* (3ed.). São Paulo: McGraw Hill.
- Santiago, A. (2011). *Modernizar a Administração Pública: Um modelo de Gestão por Objetivos*. Relatório de Estágio. Universidade de Aveiro. Portugal.
- Serrano, O. (2011). Desafios da avaliação de desempenho no Ministério da Educação e Ciência: o caso do Instituto Politécnico de Portalegre. *8º Congresso Nacional da Administração Pública: Desafios e soluções*.
- Taylor, P. J., & Pierce, J. L. (1999). Effects of introducing a performance management system on employees' subsequent attitudes and effort. *Public Personnel Management*, 28, 3, pp. 423-452.
- Weiss, H., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A Theoretical Discussion of the Structure, Causes and Consequences of Affective Experiences at Work. *Research in Organizational Behavior*, 18, pp. 1-74.
- Yam, O. B., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21, pp.137–147.

ANEXOS

ANEXO I – Pedido de Colaboração

Exmo. Sr. Dr. (*nome do dirigente da Organização*)

O meu nome é Diana Mota e encontro-me a realizar o Mestrado em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho, na Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto. No âmbito da minha dissertação de mestrado, sob a orientação da Prof.^a Dr.^a Catarina Brandão, venho pelo presente e-mail solicitar a colaboração da (*nome da Organização*) numa investigação que tem como intuito estudar o processo de gestão e avaliação do desempenho.

O processo de gestão e avaliação do desempenho é uma ferramenta frequentemente utilizada pelas organizações. Trata-se de um processo organizacional que pode ter diferentes tipos de implicações, podendo, nomeadamente, influenciar as relações de trabalho e o bem-estar individual. Neste sentido, o conhecimento da vivência deste processo revela-se fundamental para a definição de estratégias de intervenção que possam promover e facilitar a implementação do processo de gestão e avaliação do desempenho em contexto organizacional, de uma forma positiva para os diferentes intervenientes. O estudo que nos propomos realizar visa contribuir a este nível, procurando identificar os acontecimentos mais significativos deste processo, numa tentativa de minimizar potenciais episódios críticos e promover o bem-estar individual e organizacional.

Este estudo prevê que a recolha de dados seja efetuada por meio da realização de entrevistas a avaliados. Solicitamos a colaboração de 15 participantes/trabalhadores que se encontrem, neste momento, envolvidos num processo de gestão e avaliação do desempenho, mais concretamente no SIADAP. O processo de seleção dos participantes deverá, desejavelmente, ser feito de forma aleatória. A duração prevista de cada entrevista é de, aproximadamente, 40 minutos. O guião que servirá de base à sua realização encontra-se ainda em fase de construção, no entanto disponibilizamo-nos a facultar este instrumento assim que esteja concluído.

Todas as informações recolhidas no contexto de entrevista serão apenas e unicamente utilizadas para fins académicos e no âmbito desta investigação. Assegura-se o anonimato de todos os dados – em momento algum será referido o nome dos entrevistados, nem da sua organização de pertença. Os resultados desta investigação serão disponibilizados via e-mail à (*nome da Organização*) e aos participantes nas entrevistas, caso seja manifestado esse interesse.

Solicito, pelo exposto, a Sua superior autorização para desenvolver a supracitada investigação, agradecendo, desde já, a atenção dispensada por V. Ex.^a a este assunto.

Com os melhores cumprimentos,

Diana Mota

ANEXO II – Protocolo da Entrevista

Guião da Entrevista

INTRODUÇÃO

Esta entrevista encontra-se dividida em dois momentos fundamentais. Na primeira parte é-lhe pedido que faça uma descrição do processo de gestão e avaliação do desempenho da sua organização – o SIADAP. No segundo momento de entrevista, procuramos identificar situações reais de trabalho ocorridas no contexto deste processo na sua organização.

Note que para o estudo em questão interessa-nos apenas o ponto de vista do AVALIADO e não do avaliador. Desta forma, procure centrar-se exclusivamente na sua posição enquanto avaliado.

Todas as informações recolhidas no contexto desta entrevista serão apenas e unicamente utilizadas para fins académicos e no âmbito desta investigação. Assegura-se o anonimato de todos os dados – em momento algum será referido o nome dos entrevistados, nem da sua organização de pertença.

A sua sinceridade é fundamental para o sucesso do presente trabalho. Agradecemos, desde já, a sua disponibilidade para colaborar neste estudo.

CARATERIZAÇÃO

- Idade: _____ anos
- Sexo: Feminino ☐ Masculino ☐
- Habilitações académicas: _____
- Função ocupada na organização: _____
- Antiguidade na organização: _____
- Antiguidade na função: _____
- Condição de avaliador e/ou avaliado: Avaliador ☐ Avaliado ☐
- Tempo como avaliado: _____

PARTE I

- Peça-lhe que me descreva o processo de gestão e avaliação do desempenho da sua organização.

PARTE II

- Focando-se no processo de gestão e avaliação do desempenho de que falamos anteriormente, peço que tente recordar-se de 2 ou 3 situações reais que tenha vivido ou observado no contexto do SIADAP e que tenham sido percebidas/vividas como críticas, difíceis, problemáticas.

Procure descrever cada uma das situações que recorda com o máximo de pormenor que conseguir e procurando indicar os seguintes elementos:

- a) O contexto da situação – O que se estava a passar? Quem são os envolvidos na situação?
- b) O comportamento das pessoas envolvidas – o que fez? O que fizeram as pessoas envolvidas na situação?
- c) Os pensamentos associados a essa situação – o que pensou?
- d) Os sentimentos associados a essa situação – o que sentiu?
- e) O resultado dessa situação – qual o desfecho da situação?
- f) O impacto dessa situação – quais as consequências da vivência dessa situação?

Pense agora na 1ª situação.

Dou por terminada esta entrevista, agradecendo, uma vez mais, a sua colaboração.

ANEXO III – Sistema de Categorías

Nome da Categoria	Definição Operacional
1) Contexto em que ocorreu a situação crítica	Esta categoria codifica informação referente ao contexto em que as situações críticas ocorreram.
1.1) Definição de Objetivos	Esta subcategoria codifica informação que remete para a Definição de Objetivos, enquanto contexto subjacente à ocorrência da situação crítica.
1.1.1) Dificuldade em mensurar os objetivos estabelecidos	Esta subcategoria codifica informação referente à dificuldade que o subordinado encontra em mensurar/medir os objetivos estabelecidos pelo supervisor. Tratam-se de objetivos de cariz mais subjetivo, com difícil tradução em termos quantitativos.
1.1.2) Fixação no cumprimento dos objetivos estabelecidos	Esta subcategoria codifica informação referente à preocupação que o subordinado demonstra no cumprimento dos objetivos estabelecidos.
1.1.3) Definição de objetivos inatingíveis	Esta subcategoria codifica informação referente à definição de objetivos considerados inatingíveis pelo subordinado.
1.2) Avaliação de Desempenho	Esta subcategoria codifica informação que remete para a Avaliação do Desempenho, enquanto contexto subjacente à ocorrência da situação crítica.
1.2.1) Contestação da classificação obtida	Esta subcategoria codifica informação referente a situações críticas em que o subordinado contesta a classificação obtida na avaliação de desempenho, recorrendo a entidades superiores, tais como a Comissão Paritária.
1.2.2) Descontentamento com a classificação obtida	Esta subcategoria codifica informação referente ao descontentamento que o subordinado manifesta relativamente à classificação obtida por si ou por outros na avaliação de desempenho.
2) Comportamento das pessoas envolvidas na situação crítica	Esta categoria codifica informação referente ao comportamento adotado pelas pessoas envolvidas na situação crítica.
2.1) Comportamento adotado pelo supervisor na situação crítica	Esta subcategoria codifica informação referente ao comportamento adotado pelo supervisor na situação crítica.
2.2) Comportamento adotado pelo subordinado na situação crítica	Esta subcategoria codifica informação referente ao comportamento adotado pelo subordinado em reação à ativação do seu sistema medo, na situação crítica.
2.2.1) Comportamento de Flight	Esta subcategoria codifica informação referente aos comportamentos do subordinado caracterizados pelo evitamento do perigo ou fuga.
2.2.2) Comportamento de Freeze	Esta subcategoria codifica informação referente aos comportamentos do subordinado caracterizados pela passividade/inércia.
2.2.3) Comportamento de Fight	Esta subcategoria codifica informação referente aos comportamentos do subordinado caracterizados pela intervenção/confronto defensivo.
3) Sentimentos associados à situação crítica	Esta categoria codifica informação referente aos sentimentos experienciados pelos participantes aquando da ocorrência da situação crítica.
3.1) Sentimentos negativos relativamente ao comportamento dos colegas de trabalho	Esta subcategoria codifica informação referente aos sentimentos negativos experienciados pelo participante aquando da ocorrência da situação crítica, relativamente ao comportamento dos colegas de trabalho.
3.2) Sentimentos negativos relativamente à classificação obtida na avaliação de desempenho	Esta subcategoria codifica informação referente aos sentimentos negativos experienciados pelo participante aquando da ocorrência da situação crítica, relativamente à classificação obtida por si ou por outros na avaliação de desempenho.
3.3) Sentimentos negativos relativamente aos pressupostos do SIADAP	Esta subcategoria codifica informação referente aos sentimentos negativos experienciados pelo participante aquando da ocorrência da situação crítica, relativamente aos pressupostos/regras do SIADAP.
3.4) Sentimentos negativos relativamente ao comportamento do supervisor	Esta subcategoria codifica informação referente aos sentimentos negativos experienciados pelo participante aquando da ocorrência da situação crítica, relativamente ao comportamento do seu supervisor.

4) Pensamentos associados à situação crítica	Esta categoria codifica informação referente aos pensamentos que foram surgindo nos participantes aquando da ocorrência da situação crítica.
4.1) Pensamentos negativos relativamente ao comportamento dos colegas de trabalho	Esta subcategoria codifica informação referente aos pensamentos negativos que foram surgindo no participante aquando da ocorrência da situação crítica, relativamente ao comportamento dos colegas de trabalho,
4.2) Pensamentos negativos relativamente ao desempenho das suas funções	Esta subcategoria codifica informação referente aos pensamentos negativos que foram surgindo no participante, relativamente ao desempenho das suas funções.
4.3) Pensamentos negativos relativamente ao comportamento do supervisor	Esta subcategoria codifica informação referente aos pensamentos negativos que foram surgindo no participante aquando da ocorrência da situação crítica, relativamente ao comportamento do supervisor.
4.4) Pensamentos negativos relativamente aos pressupostos do SIADAP	Esta subcategoria codifica informação referente aos pensamentos negativos que foram surgindo no participante aquando da ocorrência da situação crítica, relativamente aos pressupostos/regras do SIADAP.
5) Desfecho da situação crítica	Esta categoria codifica informação referente ao desfecho das situações críticas.
5.1) Desenvolvimento do trabalho conjunto entre supervisor e subordinado	Esta subcategoria codifica informação referente ao desenvolvimento do trabalho conjunto entre supervisor e subordinado, enquanto forma de dar resposta ao problema levantado na situação crítica.
5.2) Transferência de serviço	Esta subcategoria codifica informação referente à transferência de serviço do subordinado, como resultado da ocorrência da situação crítica.
5.3) Incumprimento dos objetivos estabelecidos	Esta subcategoria codifica informação referente ao incumprimento dos objetivos estabelecidos, como resultado da vivência da situação crítica.
5.4) Criação de mau ambiente no trabalho	Esta subcategoria codifica informação referente à criação de um mau ambiente no trabalho, como resultado da ocorrência da situação crítica,
6) Impacto da vivência da situação crítica	Esta categoria codifica informação referente ao impacto da vivência da situação crítica, podendo ser classificado como: positivo, negativo ou de mudança.
6.1) Impacto Positivo	Esta subcategoria codifica informação referente ao impacto positivo que a ocorrência da situação crítica proporcionou a diferentes níveis.
6.1.1) Impacto positivo nas relações de trabalho	Esta subcategoria codifica informação referente ao impacto positivo que a ocorrência da situação crítica teve nas relações de trabalho.
6.1.2) Impacto positivo na definição de objetivos	Esta subcategoria codifica informação referente ao impacto positivo que a ocorrência da situação crítica teve na definição de objetivos dos períodos avaliativos que se seguiram.
6.2) Mudança	Esta subcategoria codifica informação referente a situações críticas em que o impacto causado pela sua ocorrência não pode ser classificado como positivo nem negativo, refletindo apenas uma mudança nas atividades do subordinado.
6.2.1) Impacto nas funções desempenhadas	Esta subcategoria codifica informação referente ao impacto que a ocorrência da situação crítica teve nas funções desempenhadas pelo subordinado.
6.3) Impacto Negativo	Esta subcategoria codifica informação referente ao impacto negativo que a ocorrência da situação crítica proporcionou a diferentes níveis.
6.3.1) Impacto negativo na saúde física e bem-estar do subordinado	Esta subcategoria codifica informação referente ao impacto negativo que a ocorrência da situação crítica teve na saúde física e no bem-estar do subordinado.
6.3.2) Impacto negativo na perceção acerca do SIADAP	Esta subcategoria codifica informação referente ao impacto negativo que a ocorrência da situação crítica teve na perceção que os subordinados têm acerca do SIADAP.
6.3.3) Impacto negativo na relação com o supervisor	Esta subcategoria codifica informação referente ao impacto negativo que a ocorrência da situação crítica teve na relação com o supervisor.
6.3.4) Impacto negativo na relação com os colegas de trabalho	Esta subcategoria codifica informação referente ao impacto negativo que a ocorrência da situação crítica teve na relação com os colegas de trabalho.

7) Processo de GAD	Esta categoria codifica informação referente ao processo de Gestão e Avaliação de Desempenho da organização de pertença dos participantes deste estudo.
7.1) Componente Recompensas e Reconhecimento	Esta subcategoria codifica informação referente à componente recompensas e reconhecimento, identificada como uma das componentes do processo de GAD da organização de pertença dos participantes deste estudo.
7.2) Componente Feedback, Orientação e Apoio	Esta subcategoria codifica informação referente à componente de Feedback, Orientação e Apoio, identificada como uma das componentes do processo de GAD da organização de pertença dos participantes deste estudo.
7.3) Componente Definição de Competências	Esta subcategoria codifica informação referente à componente definição de competências, identificada como uma das componentes do processo de GAD da organização de pertença dos participantes deste estudo.
7.4) Componente Avaliação do Desempenho	Esta subcategoria codifica informação referente à componente avaliação do desempenho, identificada como uma das componentes do processo de GAD da organização de pertença dos participantes deste estudo.
7.5) Componente Definição de Objetivos	Esta subcategoria codifica informação referente à componente definição de objetivos, identificada como uma das componentes do processo de GAD da organização de pertença dos participantes deste estudo.